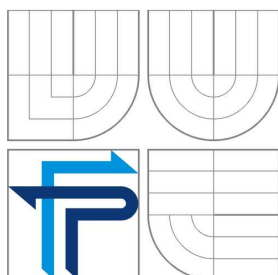


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

REPORTING V PODMÍNKÁCH VYBRANÉ FIRMY

REPORTING OF THE SELECTED FIRM

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE
BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

MARTIN ADAMEC

VEDOUcí PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. HELENA HANUŠOVÁ, CSc.

BRNO 2010

ZDE VLOŽIT ZADÁNÍ BP

Abstrakt

Předmětem této práce je pochopit principy podnikového výkaznictví a aplikovat teoretické poznatky ve výrobních podnicích působících v průmyslovém odvětví stavebnictví. Úvodem je citována hlavní myšlenka reportingu a jeho zásadní význam pro rozvoj podnikání. Praktická část je zaměřena na prováděné kontrolní a řídicí procesy ve stavebních firmách malého a středně velkého typu.

Abstract

The aim of the thesis is to describe the patterns and application of the theoretical aspects of business financial reporting in industrial building. The introduction corresponds with main idea of reporting which contributes to the business development. The practical level is focused on control and management processes in small and middle size of construction companies.

Klíčová slova

Podnik, uživatelé, ekonomické výkazy, vnitropodnikové účetnictví, informační technologie, náklady, strategie, outsourcing, cena.

Keywords

Company, users, economical reports, internal accounting, information technology, costs, strategy, outsourcing, price

Bibliografická citace

ADAMEC, M. *Reporting vybrané firmy*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 56s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Helena Hanušová, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předloženou bakalářskou práci jsem zpracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých zdrojů je úplná a že v mé práci nebyla porušena autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 31. května 2010

.....

podpis

Poděkování

Mé poděkování patří vedoucí práce Ing. Heleně Hanušové, CSc. za odborné vedení a užitečné rady, které mě poskytovala při konzultacích této bakalářské práce.

Obsah:

ÚVOD	8
VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE	9
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	10
1. VÝZNAM A ÚKOLY REPORTINGU.....	10
1.1. Vznik a význam reportingu jako součásti podniku	10
1.1.1. Vznik reportingu.....	11
1.1.2. Význam reportingu.....	12
1.2. Reporting jako manažerský nástroj řízení podniku	14
1.2.1. Vymezení uživatelů	14
1.2.2. Formy zpráv ve vztahu k uživatelům.....	15
2. FIREMNÍ PROCESY - PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZACE A ŘÍZENÍ....	17
2.1. Nutnost plánování malých podniků.....	17
2.1.1. Podnikové účetnictví.....	19
2.1.2. Podstata manažerského účetnictví	20
2.2. Organizace výrobních procesů.....	21
2.2.1. Strategie	21
2.2.2. Organizace práce	25
2.2.3. Outsourcing	26
2.3. Systémové řízení podniku	27
ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	30
3. SPECIFIKA FIREM A TRHU	30
3.1. Charakteristika vybraných subjektů	30
3.2. Podmínky na trhu.....	32
4. IDENTIFIKACE PROBLÉMŮ	34
VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	35
5. REPORTING V PRAXI.....	35

5.1.	Etapy implementace	35
5.2.	Členění nákladů a výnosů	36
5.3.	Zakázkové a střediskové členění	38
5.4.	Obsah a struktura výkazů a zpráv	39
5.4.1.	Výkazy a zprávy	40
5.4.2.	Struktura výkazů a zpráv	41
6.	VZTAHY A VAZBY NA REPORTING	45
6.1.	Informační technologie	45
6.2.	Vztah reportingu a informačních systémů	46
6.3.	Vazba reportingu na controlling	47
6.4.	Srozumitelnost předávaných informací	48
6.5.	Alternativní zdroje	49
6.6.	Technologické postupy	50
	ZÁVĚR	51
	LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK	55
	PŘÍLOHY	56

ÚVOD

Ke zpracování mé bakalářské práce jsem si vybral téma ryze aktuální. Rostoucí ceny práce, materiálů a energií, vyvolávají i nutnost úspory finančních prostředků vynaložených na ně. Technologické postupy, organizace a dělba práce a času, zásobování; i to jsou některé hlavní aspekty výrazně ovlivňující prosperitu podniků. S potřebou pružně reagovat na stále se vyvíjející nové trendy na trhu roste i úloha „**Reportingu**“ jako nástroje moderního řízení. Je znatelná především v prostředí velkých firem. Takové podniky totiž disponují odpovídajícím personálním obsazením, potřebnými informačními technologiemi a jejich systém sběru dat a distribuce informací je po dlouhodobém vývoji ustálen na takové úrovni, která odpovídá potřebám daného podniku.

Malé a středně velké podniky reporting a jeho potenciál takřka nevyužívají. Mnozí majitelé takových firem totiž zatím smýšlejí o účetnictví a jeho výkazech spíše jako o nástroji pro sestavení daňových přiznání. Do doby, než znají výši daní, které musí platit nebo do doby, než podnikem začnou otřásat finanční nebo organizační potíže, nemají mnozí příliš valný zájem o aktuální a průběžný stav hospodaření jako celku. Jejich pohled na komplexní hospodaření je výrazně ovlivněn vyvolanou potřebou tvorby zisku, a tím uspokojování prvořadě vlastních potřeb. A přitom jim jejich účetnictví finanční nebo manažerské odhalí, jak dobří jsou podnikatelé, případně včas může upozornit na hrozící nebezpečí. Za tímto účelem se provádějí tzv. „finanční reporty“, tedy přenos číselných dat do dostatečně srozumitelné podoby, tak aby konečný uživatel snadno pochopil podstatu sdělované informace bez hlubších znalostí účetnictví a jeho vazeb.

VYMEZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

Problematikou podniků malého a středně velkého typu je ucelený systém sběru, zpracování a včasné distribuce informací, který zjednoduší plánování a následnou kontrolu stanovených cílů a který může včas upozornit na případné změny na trhu a hrozící nebezpečí ztráty bonity. U sledovaných subjektů se podnikové procesy provádějí zpravidla nahodile, aniž by byl stanovován alespoň zevrubný plán, který by přispěl k zefektivnění činností a tím i hospodaření podniku jako celku.

Úkolem studie je analyzovat situaci ve vybraných stavebních firmách. Zaměřil jsem se na specifika oboru stavebnictví, kvalitativní zdroje dat, co by mělo být předmětem základních výkazů a další skutečnosti působící uvnitř i navenek podniku.

Cílem práce je implementovat poznatky z teoretického pozorování do firemního prostředí. Snahou také bude prokázat nutnost reportingu jako nástroje řízení nejen u velkých podniků a potvrdit hypotézu, že reporting přinese prospěch i malým a středně velkým stavebním firmám. Byla navržena obecná pravidla, jak sestavovat výkazy a prezentovat ekonomické ukazatele. Závěrem jsou rekapitulována zjištěná rizika a nedostatky a navrženy způsoby jejich řešení.

Tato práce neposkytuje přesný návod pro konkrétní subjekt. Jedná se o ucelený souhrn teoretických i praktických poznatků a informací, které by měly veřejnosti poskytnout možnost pochopit koncepci a důležitost reportingu v prostředí malých a středně velkých stavebních firem, jež podporuje správné fungování fundamentu podnikové komunikace a umožňuje efektivnější využití faktorů působících na trhu za pomoci moderních ekonomických nástrojů a metod.

TEORETICKÁ VÝCHODISKA

1. VÝZNAM A ÚKOLY REPORTINGU

1.1. Vznik a význam reportingu jako součásti podniku

Reporting jako moderní metoda hodnocení vnitropodnikové výkonnosti zajišťuje vazbu mezi očekávaným efektem různých rozhodnutí a skutečně proběhlými jevy. Cílem je zlepšovat výkonnost podniků a efektivnost procesů v nich probíhajících.

„V období průmyslové éry (zhruba od r. 1850 – 1975) byl úspěch podniku závislý především na schopnosti využít *„úspory z rozsahu a ze specializace“*. Záleželo na technologických možnostech a schopnostech podniku aplikovat nové technologické prostředky na oblast hmotných aktiv zajišťujících efektivní hromadnou výrobu standardních výrobků.“¹

S rozvojem nových změněných podmínek, zejména v důsledku se světovou hospodářskou krizí v letech 1931 – 1934, v důsledku periodicky se opakujících ekonomických depresí jakou byla např. energetická krize v letech 1978 – 1979, vyvstává požadavek na získávání a utváření takových ekonomických informací, jež by ve větší míře zajišťovaly ekonomický přístup k řízení podniku a systematické provádění činností orientovaných na budoucnost. Důraz je kladen na to, aby všechny nejdůležitější úkoly byly organizačně zakotveny a prováděny ve vzájemné shodě – kooperaci. V pravý čas, v potřebné formě a potřebném rozsahu s důrazem na jejich nenadhodnocování a pravdivost.

Trvající současná globální krize na finančních trzích, která i přes velkou snahu příslušných vlád (její počátek na hypotečních trzích v USA je datován od léta 2007 právě v důsledku nadhodnocování některých ekonomických údajů) ukazuje, že mimo jiné, požadavek informací kvalifikovaných, pravdivých, věcných a objektivních byl do

¹ FIBÍROVÁ J. *Reporting*, strana 7

značné míry podceněn a zřejmě nedodržen. Přes veškeré snahy bude docházet k určitému rozporu mezi teorií a praxí. Vedle vysoké kvalifikační úrovně vrcholových managerů a vlastníků, záleží i na jejich morálně volných vlastnostech a schopnosti nepodléhat vidině momentálního zisku, právě bez zřetele na budoucnost.

1.1.1. Vznik reportingu

„I když se samotný pojem reporting vyjadřující podnikové výkaznictví a zpravodajství objevuje u nás až po roce 1990, po stránce věcné nejde ani v našich podnicích o záležitost zcela novou“.²

V období centrálně plánovaného hospodářství byl u nás vybudován poměrně důsledný systém podnikového plánování zejména rozpočetnictví, výkaznictví, informací a kontroly. Hlášení o plnění plánu se v té době podle poměrně dosti podrobné centrální metodiky poskytovalo celé řadě státních a společenských orgánů. Zvláštností tehdejší doby bylo cílené a záměrné poskytování ekonomických informací jedné konkrétní politické straně. O ekonomických výsledcích byla informována ve vyhovující míře rovněž i veřejnost.

„Se zánikem centrálního státního plánování došlo v mnoha našich podnicích k paradoxnímu jevu, že se zrušilo nebo omezilo či zdeformovalo i podnikové plánování a s ním i příslušné výkazy a zprávy o činnosti podniku“.³ Tomuto stavu napomohli někteří představitelé nové politické reprezentace, ale i někteří ekonomové, jež sami systém plánování, výkaznictví a kontroly odmítali jako residua minulé doby s tím, že vše nahradí působení tržních mechanismů a že se jedná o nesystémové požadavky v rozporu s liberalizací ekonomiky.

Ekonomická praxe si však sama postupně vynucuje budování systému sběru a vyhodnocování ekonomických údajů, které se alespoň zčásti institucionálně zajišťuje za pomoci finančních úřadů. Řídící pracovníci transformujících se podniků si začínají uvědomovat potřebu vzájemné souvislosti momentálních rozhodnutí s budoucím vývojem, přistupují k sestavování plánů.

² MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*

³ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*

Zejména v podnicích, kde se ustálily vlastnické vztahy nebo kde došlo ke vstupu zahraničního kapitálu do domácí ekonomiky, metoda reportingu dostává zcela bezprostřední význam.

V obsahovém pojetí dochází ke kvalitnímu posunu od prostého výkaznictví k modernímu přístupu, který se dále zhodnocuje s nástupem informačních a výpočetních technologií. Vedle zlepšení věcné stránky systému dochází také v daleko větší míře k technickému a personálnímu zajištění. Původně úzké pojetí předlohou výkazů ve smyslu interního podnikového výkaznictví o hospodaření určených vrcholovému managementu příp. vlastníkům, státním orgánům zejména finančním úřadům, Českému statistickému úřadu, Celnímu úřadu – oddělení Intrastatu a různým externím zainteresovaným příjemcům (banky, pojišťovny apod.) je rozšiřováno na příjemce různých zpráv o činnostech podniku též o širokou veřejnost, např. auditorské zprávy.

„Hledání správného přístupu k zveřejňování informací o podniku není v mnoha našich podnicích dosud ukončeno“.⁴ Zejména v menších podnicích je stále v nedostatečném či velmi jednoduchém způsobu tvorby a realizace bez odpovídajícího technického a personálního zajištění.

1.1.2. Význam reportingu

Reporting jako systém vnitropodnikových zpráv má za úkol, nejen poskytovat komplexní informace o vnitropodnikové výkonnosti, ale i mobilizovat a zužítovat jak hmotná, tak nehmotná aktiva podniku. Zejména se jedná o tyto úkoly:

Podporu rozvoje vztahů podniku k zákazníkům – efektivní poskytování služeb, udržení si stávajících a získávání nových zákazníků působením v co nejúčelnějším rozsahu trhu.

Sledovat akceptovatelné produkty nabízené na trhu – výrobky a služby uvádět na trh v odpovídající kvalitě, množství a čase tak, aby vytvářeli zisk pro zákazníka i producenta.

⁴ MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*

Vhodně posoudit inovaci produktů podniku – sledovat a vyhodnocovat modernizační faktory, inovace v závislosti na spotřebitelských trendech při stanovování konečné ceny k zákazníkovi.

Mobilizaci pracovních sil a výrobních kapacit – využití odpovídající informovanosti pracovníků a jejich zainteresovanosti na kvalitě produktů a služeb.

Zabezpečení maximálního zapojení informačních technologií – budování databází informací ekonomického a marketingového charakteru; analytické informace o finančních zdrojích, manažerské účetnictví, kalkulační sestavy nákladů a výnosů ve vztahu k dosažení zisku.

Poskytovat ucelený komplex informací pro sestavování plánů – vytvořit základ pro cílevědomé plánování, ať již v krátkodobém nebo dlouhodobém časovém rozlišení.

Obsahově a funkčně zajistit prováděné kontroly – stanovené úkoly konfrontovat s jejich dosažením, operativní korekcí přibližovat požadované cíle s možnostmi podniku s ohledem na požadavky příjemců produktů a služeb.

Reporting je obvykle chápán jako relativně samostatná součást informačního systému podniku, která zahrnuje výběr, zpracování, formální úpravu a distribuci informací o podniku a jeho výkonnosti v rámci podnikatelského procesu. Kritériem úspěšnosti podniku ve výrobním a obchodním procesu je tvorba zisku. Obchodní zákoník definuje podnikání jako „Soustavnou činnost prováděnou samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku“⁵

Význam reportingu jako jednoho z činitelů řídicích a rozhodovacích procesů v podniku je přispívat k dosažení tohoto cíle vytvářením relativně komplexního systému ukazatelů a informací.

⁵ Zákon č. 513/1991 Sb. Ve znění p.p., §2

1.2. Reporting jako manažerský nástroj řízení podniku

1.2.1. Vymezení uživatelů

Pro správné chápání podstaty reportingu je nutné identifikovat samotné uživatele. Jsou jimi interní a externí adresáti. Podnik ke každému z nich musí přistupovat individuálně a poskytovat potřebné informace v optimální míře a skladbě tak, aby zůstala zachována suverenita podniku na trhu a nebylo zároveň poškozeno jeho dobré jméno.

Interní adresáti: vlastníci a management na různých stupních řízení, případně představenstvo a dozorčí rada. Jedná se o adresáty, kteří mají do určité míry pravomoci k rozhodování a za toto nesou odpovědnost, např. u stavební společnosti je to:

- ✓ jednatel, společníci, představenstvo, dozorčí rada
 - *mají odpovědnost za chod celého podniku*
- ✓ ekonom, finanční odbor, středisko správy
 - *shromažďuje nutné informace ekonomické (daňové doklady), ale i neekonomické (databáze adres), provádí reporty*
- ✓ ředitel odboru, divize, střediska
 - odbor STAVBY
 - odbor AUTODOPRAVA
 - odbor SK
 - *vedoucí pracovníci mají odpovědnost za chod svých „resortů“ a svoji pravomoc částečně delegují na nižší úroveň řízení (např. organizace práce)*
- ✓ vedoucí dílčích středisek (betonárka, apod.) a stavbyvedoucí
 - *nižší vedoucí pozice, jsou na ně přeneseny dílčí odpovědnosti za určitý okruh, z jejich strany je zájem o výsledky hospodářské činnosti ne jako celku, ale pouze za daný okruh.*

Externí adresáti: jedná se o velmi široký okruh oprávněných kontrolních orgánů, skupin i jednotlivců, například:

- ✓ zaměstnanci podniku, tvořící vnitřní i vnější zájmovou skupinu, kontrární skupina – měli by mít vlastní zájem na prosperitě a dobrém jménu podniku, což je identifikace interního uživatele, naopak však také mají zájem na maximalizaci svého prospěchu (maximalizace mzdy), což zatěžuje podnik z titulu zvyšování nákladů. Podnik tím pak dosahuje nižšího zisku
- ✓ drobní akcionáři, spolupracující podniky - holdingy, dodavatelé, odběratelé, banky jako věřitelé apod. mají obdobné vystupování jako zaměstnanci
- ✓ státní orgány, jako např. finanční úřad, úřady práce, hygienická služba, inspekce životního prostředí, ČSÚ, jež jsou pověřeny zejména příslušnými zákony k výkonu kontrolních a dohledových funkcí
- ✓ krajské úřady, zastupitelské orgány obcí a měst mají zájem na oboustranně prospěšném vztahu podniku a daného regionu
- ✓ veřejnost – zákazníci, společenské a odborové organizace a občanské sdružení, například v oblasti ochrany životního prostředí apod.

1.2.2. Formy zpráv ve vztahu k uživatelům

Pro zajištění informovanosti pracovníků jednotlivých stupňů řízení se užívají výkazy a zprávy uspořádané podle potřeb konkrétních příjemců. Základní dělení je na reporting vnitropodnikový a reporting vnější.

Obsah, forma a četnost zpracovávaných zpráv a výkazů se provádí buď standardně nebo operativně (mimořádně).

Zprávy a výkazy z pohledu podniku mohou mít také důvěrný nebo i tajný charakter a jejich obsah nemůže být zveřejňován nebo jakkoli sdělován veřejnosti. Specifická je pak problematika poskytování zpráv a výkazů jiným subjektům, jež jsou vymezeny zákonem a těm, které působí v podnikatelském prostředí.

Reporting standardní

Základem řízení během roku jsou zpravidla měsíční, čtvrtletní a pololetní výkazy a zprávy. Porovnává se stanovený plán a skutečné plnění, dosahování stanovených cílů. Do tohoto systému by měly být zahrnuty všechny oblasti, stupně a části podniku. Reporting standardní mnohdy vyúsťuje ve zpracování výkazů a zpráv určených vně podniku, například pro finanční úřad (obvykle 1x ročně), Český statistický úřad, bankovní ústav apod. V rámci standardního způsobu reportingu nelze ani vyloučit týdenní nebo čtrnáctidenní cyklus vyhodnocování. V takových případech je ovšem velice důležité zvážit efektivnost těchto zpráv a výkazů.

Reporting operativní

Provádí se na vyžádání z hlediska termínů vyhotovení, například posouzení rizik před konečným rozhodnutím, nebo dopady náhlých vnějších změn na trhu např. s energiemi, na devizovém trhu, při provádění analýz zásob, součástkových skupin nebo stupně rozpracovanosti výroby. I reporting operativní (mimořádný) může být prováděn standardní formou.

Je zřejmé, že problematika reportingu postihuje nejen rovinu časovou, ale i obsahovou. V každém podniku, který využívá manažerských nástrojů ve velké míře, jsou reporty odlišné z celé řady hledisek. Složitost zpráv a výkazů odráží potřeby zejména vnitropodnikové komunikace mezi nadřízenými a podřízenými a opačně. Jejich tvorba se váže na složitost výroby nebo prodeje, na personální obsazení, na finanční sílu a stabilitu podniku na trhu atd. Vyvstane-li požadavek na distribuci určitého údaje, záleží do značné míry také na jasné formulaci takového požadavku. Pracovník ekonomického oddělení či controllingu tedy musí jasně vědět, s kterými údaji pracovat.

2. FIREMNÍ PROCESY - PLÁNOVÁNÍ, ORGANIZACE A ŘÍZENÍ

Abychom pochopili reálné důvody tvorby reportů, je nutné si stručně popsat vnitropodnikové aktivity, které mají bezesporu vliv na nejdůležitější cíl, a to je prosperita, tvorba zisku, zvyšování tržní hodnoty podniku a hodnoty pro vlastníky a v neposlední řadě budování dobrého jména mezi zákazníky.

2.1. Nutnost plánování malých podniků

Plánování je ve své podstatě zastřešující kategorie pro předpokládané cíle a úkoly vyjádřené v naturálních jednotkách. Je vyjádřením předpokládaných nákladů a výnosů a také formuluje cíle v delším časovém horizontu. Tradičním přístupem je na základě zjištěných hospodářských výsledků minulého období, tedy po ukončení všech naplánovaných procesů, stanovení cílů nových. U procesního přístupu se průběžně na základě dílčího plnění plánu stanoví cíle nové. Je zde zohledněno strategické řízení, správa, marketing prodeje, výroba, realizace na trhu včetně případných následných servisních služeb.

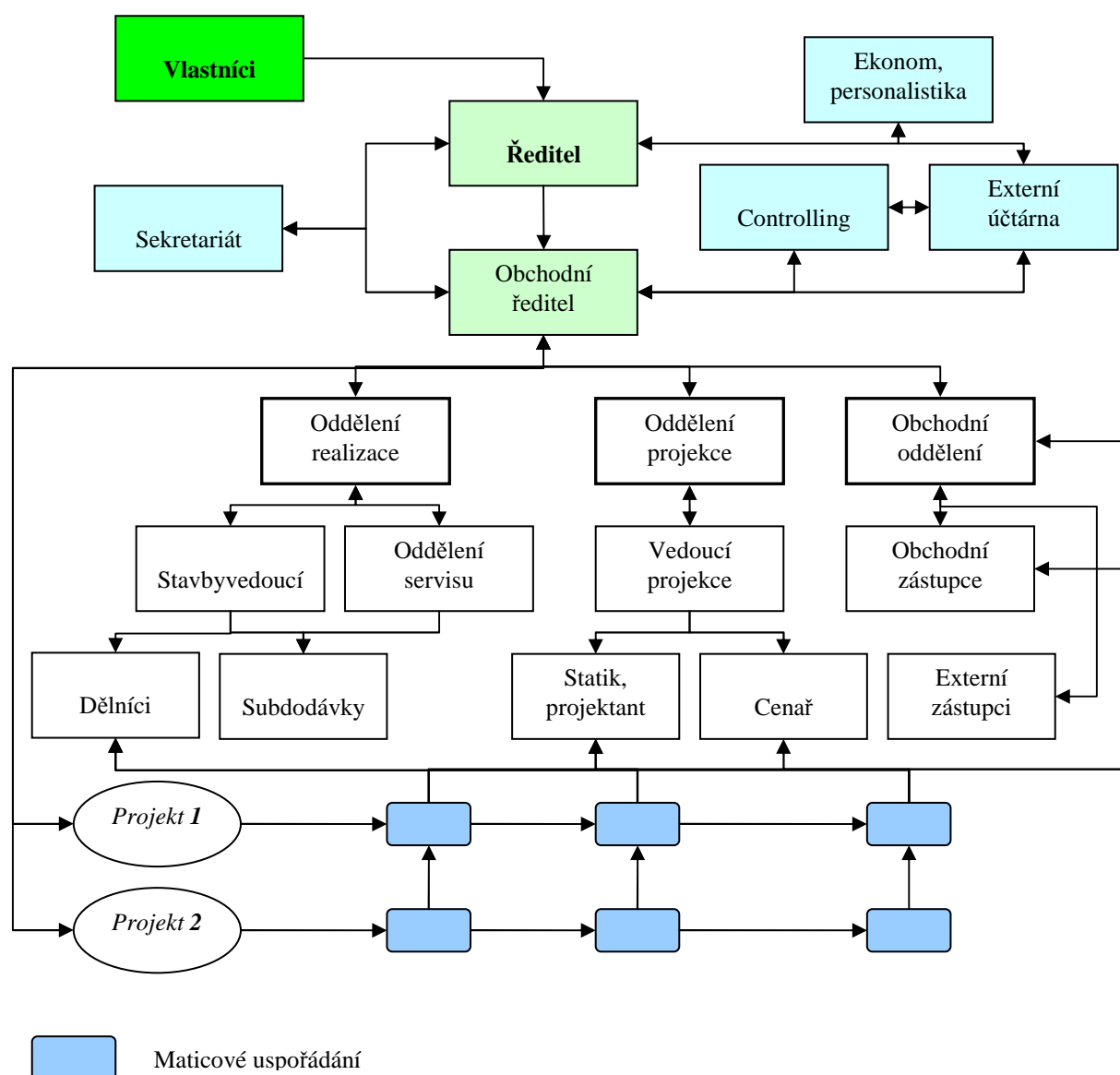
Plán v podnikové praxi má za úkol:

- ✓ sjednocovat a koordinovat podnikovou činnost
- ✓ poskytovat podklady pro průběžnou kontrolu
- ✓ motivovat k dosažení cílů podniku
- ✓ vymezit postupné kroky k dosažení cílů

Vliv konkurenčního prostředí nutí podniky k hledání stále nových metod a forem podnikového řízení. Dnes si řada managerů již uvědomuje, že plánování není netržní princip. Zejména pokud narůstá objem informací, a na druhé straně je jejich získání komplikovanější a náročnější. Manažerské praktiky a metody se mění. Opouštějí se nepružné ploché vertikální organizační systémy a stále více se prosazuje projektové řízení na rovině divizionálně-štábního řízení (line-staff structures). Horizontální pohled

se hlavně zaměřuje na zkoumání procesů uskutečňovaných na jednotlivých úrovních podniku. Plány plní funkci sjednocujícího činitele organizace a řízení podniku. Nutná je provázanost na zajištění výroby, dostatek pracovníků, optimální zásoby, dostatek finančních prostředků, investic do nových technologií, zajištění odbytu a rychlé efektivní inkaso tržeb. Možné uspořádání funkční organizační struktury s ukázkou maticového systému je znázorněn na obrázku č. 1.

Liniově-štabní organizační struktura s prvky maticového uspořádání



Obrázek č. 1 – Organizační struktura
(vlastní zpracování)

2.1.1. Podnikové účetnictví

Po roce 1989 s rozvojem soukromé podnikatelské sféry jsou stanoveny hlavní zásady účetnictví zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví s využitím zkušeností Francie. K tomuto zákonu jsou později vydány různé „opatření vlády, vyhlášky Ministerstva financí, České účetní standardy společně s tzv. D-pokyny“ a další podobné dokumenty. Hovoříme tedy o tzv. třístupňovém systému úpravy – zákon, vyhláška, České účetní standardy. Finanční účetnictví poskytuje v hlavní rovině podklady pro zpracování daňových přiznání a od manažerského účetnictví se diametrálně liší. V případě velkých podniků a nadnárodních holdingů je vnitropodnikové účetnictví zpravidla nezbytnou součástí firemních informačních kanálů. V případě malých a středně velkých firem působících převážně na národních trzích je možné tvořit reporty již z účetnictví finančního.

U pojmu účetnictví dnes nacházíme řadu přívlastků, které specifikují jeho poslání. Setkáváme se s pojmy jako je „finanční účetnictví“ nebo „materiálové účetnictví“. V souvislosti s daňovou povinností podnikatelských subjektů známe pojem „daňové účetnictví“. Se vzrůstajícím zájmem o dopady výroby na životní prostředí a na člověka se v poslední době také objevují pojmy „enviromentální účetnictví“ a „sociální účetnictví“. Můžeme se také setkat v současnosti s tzv. „kreativním účetnictvím“, jehož výstupem jsou úmyslně upravené (falšované) výsledkové výkazy.

Různé systémy účetnictví ve vztahu k plánování dávají průběžné a výsledné numerické údaje o realizaci stanovených úkolů a cílů. Někdy v podnikové praxi dochází ke ztotožňování některých účetních systémů s plánováním. Účetnictví se ve své konkrétní praxi řídí závaznými předpisy a normami, kdy se např. stanovují základní pravidla pro sestavování a předkládání povinných výkazů (Vyhláška 505/2002 Sb.)⁶, a nelze je tedy považovat za plánování už jen z toho hlediska, že plán předchází skutečnost. S využitím skutečností zachycených v účetnictví můžeme plán pouze optimálně nastavit tak, abychom si kladli dosažitelné cíle.

⁶ PEŠTUKA, J. *Účetnictví ve veřejném sektoru*, strana 89

2.1.2. Podstata manažerského účetnictví

Účetnictví vzniká a postupně se vyvíjí se vznikem a vývojem správy majetku. V minulost správci majetku museli podávat jeho vlastníkům pravidelné zprávy o své činnosti a předkládat účty. V současnosti také hovoříme o globalizaci účetnictví, jde vlastně o sjednocení metodik a stanovení jednotných celosvětových pravidel. Manažerské účetnictví proto v aktuální době využívají většinou pracovníci controllingových oddělení apod. Jeho výstupy slouží právě k vyhodnocení stanovených a definici nových cílů. „Každému podnikovému controllerovi patrně nyní plyne hlavou myšlenka, že podstata současného podnikového ekonomického výkaznictví – reportingu, které představuje jednu ze základních činností controllingu, se od popisovaných letitých praktik vůbec neliší.“⁷

Manažerské účetnictví spojuje svůj vznik s průmyslovou revolucí. „Historicky nejdříve vzniká ve výrobních průmyslových podnicích. Používaná terminologie je typickou pro tuto oblast činnosti. Pro ostatní činnosti je vhodné terminologii modifikovat, popřípadě ponechat tradiční pojmy výrobního podniku a chápat jejich obsah adekvátně konkrétní činnosti. Výroba je tímto myšlená jakákoli hlavní výdělečná činnost, u obchodních firem je to nákup a prodej zboží, u auditorských firem poskytování služeb, podobně jako u služeb finančních institucí atd. Obecně je to činnost, jejímž cílem je vytvořit konkrétní výkony, které budou prodány na trhu“.⁸

Manažerské účetnictví, též někdy používaný pojem „nákladové“ nebo „provozní“ účetnictví je dle literatury klasifikováno jako nejpodrobnější a nejnižší stupeň. Historicky již známe manažerské účetnictví například v Baťových závodech nebo v brněnské Zbrojovce. Jde o využití účtů připadajících do kategorie vnitropodnikového účetnictví v účtových skupinách 8 a 9, tedy o jakýsi druhý účetní okruh. V případě malých podniků nemusí být vnitropodnikově účtováno, mohou být v absolutní míře využity nákladové a výnosové účty (skupina 5 a 6) s podrobným analytickým členěním, což v řadě případů bývá dostačující. S nárůstem ekonomických činností jednotlivých

⁷ HRADECKÝ M., LANČA J., ŠÍŠKA L. *Manažerské účetnictví*, strana 44

⁸ FIBÍROVÁ J. *Reporting*, strana 28

firm je však vnitropodnikové účtování možné doporučit za předpokladu stanovení přesné metodiky, jak postupovat, jelikož v příslušných předpisech je vnitropodnikové účetnictví popsáno velice stroze. Je nutné připomenout, že manažerské účetnictví nemá povinnost podnik vést. Jeho úkolem je spíše rozčlenit náklady a výnosy a také se zabývá oceněním podnikových výkonů.⁹ Rozhodnutí je tedy na vedoucích pracovnících, kteří bývají většinou konečnými uživateli reportů. Reporting, resp. controllingové oddělení jim pro dané rozhodnutí připravuje pouze ekonomickou oporu. Ke kvalifikovanému řízení podniku je zapotřebí, aby řídicí subjekty byly vybaveny **informacemi** v potřebném rozsahu a kvalitě.

Stejně jako v případě manažerského plánování druhu a objemu výroby, či poskytování služeb je úkolem vrcholového managementu řídit i dlouhodobá aktiva. „Zpravidla pouze za podnik jako celek, v kompetenci vrcholového řízení a finančního ředitele, je možno řídit celkovou výši dlouhodobých aktiv, rozhodovat o jejich případném snížení (prodeji), jiném využití (pronájem)“.¹⁰ S tím souvisejí i přijatá rozhodnutí o nákupu nových dlouhodobých aktiv a o konkrétní formě jejich financování (vlastní zdroje, leasing, úvěr).

2.2. Organizace výrobních procesů

2.2.1. Strategie

Zdrojem stanovování výrobní strategie firmy, ale i stanovování řídicích a organizačních mechanismů je soustředění a vyhodnocování informací v oblasti marketingu, ekonomických a účetních dat, technologických a výrobních postupů, samotné realizace výrobků či služeb na trhu. Determinujícím činitelem výrobní strategie je udržení konkurenční pozice na trhu a realizace maximálního zisku.

Výrobní strategie je náročná na komplexnost, operativní a motivační účinnost informací. Zakládá se na informacích získaných předchozí analýzou trhu, technicko-

⁹ HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠÍŠKA, L. *Manažerské účetnictví*, strana 77

¹⁰ FIBÍROVÁ J. *Reporting*, strana 34

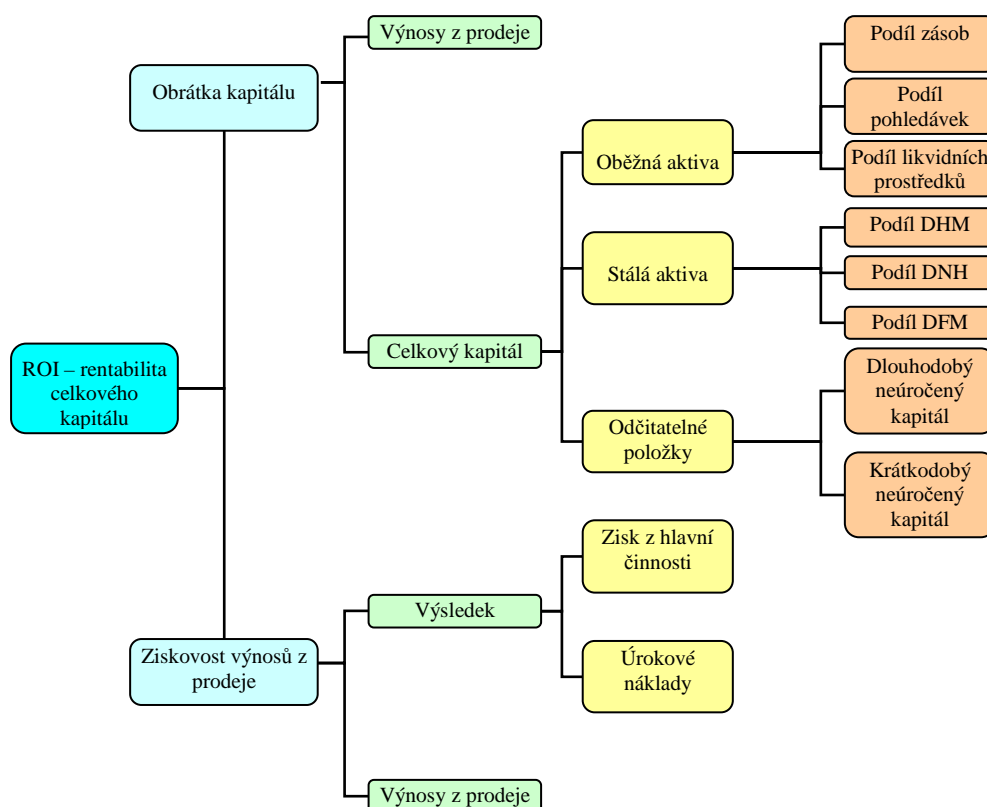
technologickém zázemí firmy, analýze investic, finančních toků, stavu zásob, potřeb energií a úrovně pracovní síly.

Nemusí se ovšem zákonitě jednat pouze o výrobní strategii. Existuje řada podniků na trhu, které mají jako hlavní předmět činnosti obchod. Takové podniky mají jediný cíl, a to oslovit maximální možný počet konečných zákazníků – spotřebitelů, přesvědčit je ke koupi výrobku nebo služby. Například telekomunikační operátoři a poskytovatelé internetového připojení.

Vedle toho může být i strategie o technologickém zajištění při rozšíření nebo nové výrobě pomocí leasingových služeb. Bere se v úvahu doba návratnosti vložené investice z hlediska výrobní strategie. Výroba je kvalitativně věčně a ekonomicky rozvinutá. K prolomení konkurence a zvýšení zisku je však třeba zvýšení objemu, případně inovace produktu. Strategické rozhodnutí je ve prospěch rozšíření nebo modernizace výrobních kapacit nákupem s postupným zařazováním investice do nákladů podniku. Velkou roli zde také hraje časový faktor faktického a morálního opotřebení strojů a zařízení.

Analýza procesů zajišťování zdrojů a majetku firmy

Komplexnost informací k zajištění zdrojů vyplývá ze zjištění propojení a návaznosti rentability kapitálu, aktiv a zdrojů, ať již vlastních nebo cizích, efektivní rozsah zásob, úroveň technologického a výrobního zajištění, rozmístění a kvalifikační úroveň pracovní síly, situace v jednotlivých úrovních řízení. Posuzována je rentabilita vlastního kapitálu, tedy jeho obrátkovost a ziskovost výkonů. Vhodným nástrojem pro rozklad rentability celkového kapitálu, dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a dlouhodobého finančního majetku může být užití Du Pontovi pyramidy (obrázek č. 2).



Obrázek č. 2 – Du Pontova pyramida
 Zdroj: upraveno dle lit. Fibírová (2001), str. 33

Rentabilita vlastního kapitálu je ovlivněna výnosovou rentabilitou a obrátkou kapitálu a konkrétním financováním podniku. Jedná se o řešení požadavku návratnosti vložené investice a doby návratnosti vložené investice. Postup se řídí pomocí metod kritérií investičního rozhodování. Doba návratnosti je doba potřebná k tomu, aby kumulovaný čistý peněžní tok dosáhl výše čisté investice. Nejsou brány v úvahu časová hodnota peněz a neberou se v úvahu další peněžní toky po době návratnosti. Jedná se o doplňkové kritérium pro investice. Přesnějším je kritérium čistá současná hodnota, jako rozdíl mezi současnou hodnotou čistých peněžních toků v průběhu trvání investice a čistou investicí. Velmi záleží na proporcích vlastního a cizího kapitálu. Jedná se též o veličiny, dle nichž je posuzovaná rizikovost pro případné investory. Finanční pozice podniku je sledována z hlediska likvidity a solventnosti. Strategie se soustřeďuje na efektivní využití vlastního kapitálu, to je zásob, pohledávek a závazků, finančních toků, souhrnně oběžných aktiv do konečného výsledku.

Strategie také zahrnuje postupy ve vztahu k vyhlášeným trendům a výběrovým řízením i dodávky výrobků a služeb. Je třeba znát informace o zadavateli, časový harmonogram realizace, technické vlastnosti investice, užitné vlastnosti investice a také podmínky za kterých tato bude realizována. To jsou zejména platební a obchodní podmínky. S tím souvisí stanovení požadavků na finanční zdroje. Důležité jsou informace o konkurenci, zpravidla se vlastníci podniků a jejich management spoléhají na odhad, kterým směrem se bude konkurence ubírat. Reference a hodnocení firmy, i to je na současném, mnohdy přesyceném trhu velké pozitivum v portfoliu konkrétní firmy.

Každá strategie má i svůj časový cyklus. Jedná se zpravidla o období pěti až sedmi let, u některých odvětví bývá i kratší horizont, např. telekomunikace, či informační technologie – v těchto případech mnohdy uvažujeme období kratší než dva roky.

Zásadním při posuzování strategie je fakt, že podíl hodnoty podniku na trhu má přednost před podílem podniku na trhu výrobků a služeb. Pro posuzování kvality výrobní strategie se používá ukazatel tržní hodnoty podniku. Jde o poměr tržní hodnoty podniku k jeho velikosti. Při zvyšování své tržní hodnoty podniku na trhu dochází k výrazně konkurenceschopné produkci, která má svoji relativní stabilitu. Poměřováno konkurenčními vlivy se tato stabilita časem mění a nastává tzv. „bod zlomu“. Hodnota podniku se počne přesouvat směrem ke konkurentům, kteří vykazují lepší strategii. Zákazník na to reaguje přesunem svého zájmu. Pokud by takový podnik nepřistoupil k operativní změně strategie, znamenalo by to pro jeho další setrvání na trhu vážné problémy, mnohdy existenčního charakteru. Výrobní strategie proto také znamená neustále přizpůsobovat svoji nabídku výrobků a služeb, vnitropodnikové procesy a systémy včetně zdrojů dle potřeb zákazníků. O takovéto výrobní strategii lze hovořit, jako o strategii „zaměřené na zákazníka“. V tomto smyslu můžeme pak sestavovat tzv. **„výrobní reporty“**, čili množství a cenový rozsah daného výrobku nebo dané služby na trhu. Tímto by se mělo zabývat v první řadě marketingové oddělení, které poskytne včasnou informaci, co nabízet a o co nemá zákazník již zájem. V tomto vztahu se realizujeme investice do inovací a výzkumu.

2.2.2. Organizace práce

Práce jako proces utváření společensky užitečných hodnot je kombinací lidské činnosti s přírodním procesem. Vystupuje zde účelná vůle již do práce vkládá samotný pracovník, nebo někdo jiný, kdo ho k práci motivuje (nebo i nutí). Vykonávaná práce v určitém časovém úseku a určitých předem stanovených technologických postupech je souhrnně označována jako **pracovní proces**. Znakem pracovního procesu je účelná činnost, tedy práce sama, pracovní předmět a pracovní prostředek. K zajištění dosažení stanoveného cíle a zamezení anarchie pracovního procesu slouží organizace práce.

Z hlediska instrumentů organizace práce se jedná o vnitropodnikové hodnotové řízení a rozhodování, tedy systém ukazatelů výkonnosti podniku, systém informací manažerského účetnictví a controlling – „personální reporting“.

Organizace práce není jednolitý systém, ale uskutečňuje se v několika rovinách. V užším pojetí jako samotná lidská činnost a v širším pojetí jako lidská činnost včetně předmětu a prostředku práce. V rovinách řízení pak na horizontální a vertikální, vrcholová a středisková. Dle časového horizontu na strategické a operativní řízení.

V nižších úrovních řízení jsou úkoly stanovovány tak, aby bylo v možnostech pracovníků požadované úkoly splnit. Pracovníci na této úrovni mohou převzít určitou míru odpovědnosti za vývoj těch naturálních a hodnotových veličin, které jsou v rámci jejich kompetencí ovlivnitelné, jedná se o částečné delegování pravomocí. Organizace práce jako celistvý systém fungování podniku bezprostředně souvisí s vnitropodnikovým hodnotovým řízením. Jeho součástí jsou:

Informační systém a analýza konkurenčního prostředí a vnitropodnikových možností – zahrnuje v sobě různé metody porovnávání hospodářských výsledků. Úroveň služeb od konkurenčních podniků, porovnávání skutečných a optimálních hodnot, analýzu odchylek.

Strategické vedení – stanovuje dlouhodobé hodnotové a naturální cíle, definuje metody a formy jejich dosažení produktivitu práce, využívá nástrojů řízení, jako je kalkulace, rozpočet, stanovování vnitropodnikových cen, bývá organicky propojeno s taktickým řízením.

Taktické řízení – je vedeno v rovině hodnotové a naturální, jako řízení nákladů podniku, hodnocení výnosů dosažení zisku, řízení aktiv a finančních toků, manažerské účetnictví.

Operativní řízení – využívá výstupů manažerského účetnictví, ve věcné naturální rovině zaměřené na kvalitu, včasnost a požadovaný objem výroby.

Controlling – je nástrojem řízení zaměřený, jako situační na dílčí místa fungování podniku, k zajištění manažerských funkcí při kontrole plnění stanovených úkolů a cílů pracovního procesu, jako subsystém řízení hodnotí efekty podnikových aktivit a rozhodnutí, plánů, upozorňuje na hrozící rizika a problémy či odchylky od stanovených cílů.

2.2.3. Outsourcing

Podniky při uskutečňování své činnosti řeší zabezpečení některých služeb externími dodavateli – „**nákupem služeb mimo podnik**“. Rozhodnutí se děje na úrovni strategického řízení podniku. Dělí se do dvou hlavních skupin:

- ✓ **služby výrobního charakteru**
- ✓ **služby nevýrobního charakteru**

O nákupu služeb vždy rozhodují efektivita a potřeba jejich zajištění. Management zpravidla řeší požadavek související s činností podniku, zda jej provádět vlastními silami na vlastní náklady a organizačním zajištěním, nebo volit zadání externímu dodavateli – účetní osnova účet 518 - Ostatní služby¹¹.

¹¹ PEŠTUKA, J. *Účetnictví ve veřejném sektoru*, strana 161

V případě první skupiny nákupu služeb – výrobního charakteru, bude rozhodující výše nákladů na případné rozšíření technologií, vytížení kapacity a časové hledisko jejich využití, operativnost, zapracování pracovníků tedy výrobní zkušenost, organizační zajištění. Podnik přistoupí ke kooperativnímu zabezpečení části výroby po zhodnocení celkových nákladů na produkt, to je posouzení přímých mzdových nákladů, materiálových nákladů, na nákup a skladování surovin, náklady na jednotlivé fáze výroby produktu, náklady na kontrolu a opravy (zmetkovitost), rozpracovanost a další skladování, doprava a další administrativní náklady.

V případě druhé skupiny je také rozhodování jak věcné, tak i ekonomické. Podniky si externě zajišťují zpravidla marketingové služby v návaznosti na svoje působení na trhu, k stávající konkurenci a segmentu potenciálních zákazníků. Dále se jedná o nákup služeb zvláště u menších a středně velkých podniků, jako je účetnictví a personalistika, sociální služby, případně právní služby nebo ekonomicko organizační služby.

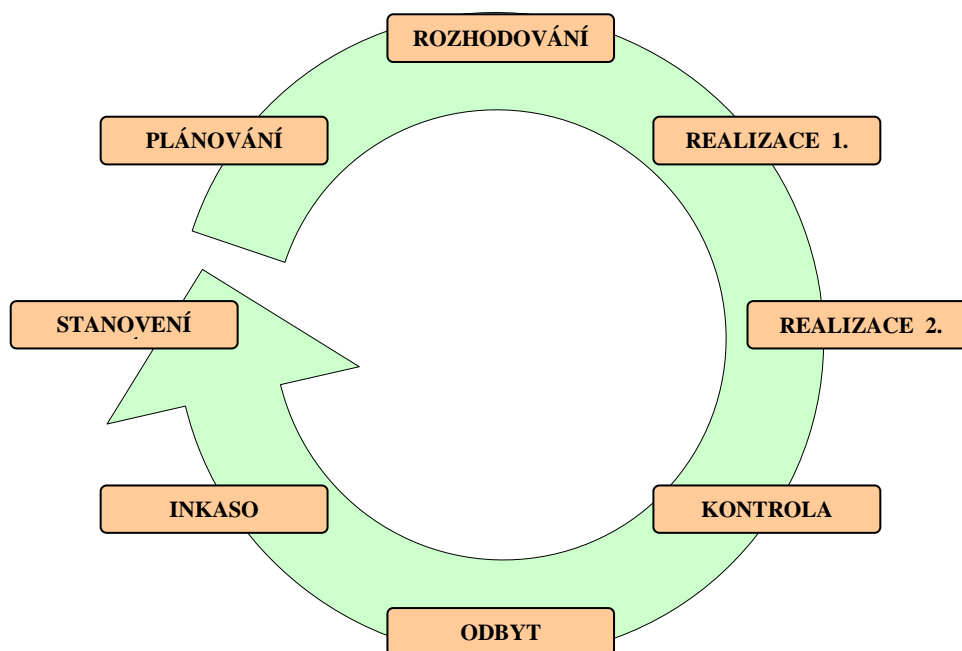
Specifickou službou jsou informační a výpočetní technologie a jejich „servisování“ či správcovství sítě. Informační a výpočetní technologie bývají povětšinou v majetku podniku. Na jejich správu a servis se však najímá specializovaná firma. Podniky tak řeší efektivně ochranu citlivých hospodářských, výrobních a personálních údajů.

2.3. Systémové řízení podniku

Systémové řízení je spojeno se strukturou podniku. Směry struktury provázanosti tvoří výkony řízení uskutečňované směrem od řídicího subjektu k řízenému objektu, tedy k útvarům poskytujících výrobní a odbytové výkony. Systém řízení a struktura podniku a informace pak tvoří podnikový systém. Jeho jednotlivé prvky musí být v dialektické jednotě, tak aby fungovaly jako systém. Je velmi nežádoucí, aby se jednotlivé prvky chovaly autonomně a dokonce kolizně.

Systémové řízení se odvíjí ve vnitropodnikových výkonech tedy v procesech řízení stanovení cíle, plánování, rozhodování, realizace výkonů, kontrola, odbyt a prodej. Je realizováno v rovině vertikální nebo horizontální a při tom tvoří ucelený okruh

veškerých činností podniku (obrázek č. 3). Bezpodmínečnou podmínkou kvalitního fungování je stanovení kompetencí mezi řídicími a řízenými subjekty vnitropodnikových výkonů.



Obrázek č. 3 – Systémového řízení – průběh procesů
(vlastní zpracování)

S hlavním souborem systémového řízení jsou spjaty některé subsystémy, jako je organizace podpory prodeje, audit, řešení vstupů, vzdělávání pracovníků, marketing apod.

Řídící subjekty

Vrcholový management. Tvoří základ řídicího systému. Mají nařizovací a rozhodovací pravomoci. Vykonávají proces řízení. Do tohoto procesu zapojují další strukturní prvky a to podpůrné štábní a poradní útvary. Tyto útvary nedisponují nařizovacími či rozhodovacími pravomocemi, ale jejich účelem je připravovat podklady pro manažerské rozhodování. Při výkonu procesu řízení mají převahu převážně strategické informace. Chování řídicího systému je odrazem procesu řízení. V literatuře se objevují pojmy

“manažerské funkce“, které bývají různě označovány a seskupovány např. do skupin primárních, sekundárních nebo sekvenčních či průřezových.

Řízené subjekty

Výkonné útvary. Převahu mají převážně věcné informace. Vykonávají již konkrétní pracovní postupy, tedy odbytové výkony vycházejících ze zadávaných úkolů z nadřízených jednotek. Také provádí poskytování odbytových výkonů jedním útvarem vůči druhému. Provádí interní vnitropodnikové výkony v podobě řízení dílčích útvarů. Poskytují zpětnou informační vazbu k řídícím subjektům, tedy **REPORTING**.

Pojem systémové řízení odborná literatura rozděluje do čtyř fází. První výchozí fází je stanovení cílů. Toto stanovení cílů se zpravidla odvozuje od primárního cíle. Definují se věcné a naturální stránky stanovených cílů. Definují se řídící požadavky k dosahování odbytových výkonů. Druhou fází řízení je definování postupů dosažení odbytových výkonů. Tato fáze plánování již také definuje několik variant jak stanovených cílů bude dosaženo. Je prováděn reporting. Ve třetí fázi již dochází k rozhodnutí, které varianty, či která varianta bude použita. Čtvrtá fáze pak již zahrnuje vlastní realizaci a organizování odbytových výkonů.

Metody reportingu sledují plnění naturálních a peněžních veličin. V případě zjištění neshody mezi veličinou naměřenou a stanovenou se přijímají potřebné korelace a to ve vztahu s předchozí fází plánování. Zda se jedná o nepřesně nastavené parametry plánem nebo o jiné vnější vlivy. Z hlediska obsahu systémového řízení je rozhodující manažerské účetnictví jako metoda zpracování informací.

Nedílnou součástí forem a metod systémového řízení podniků je personální obsazení řídících a výkonných funkcí. Zejména u menších firem toto personální obsazení bývá mnohdy zredukováno na nejnutnější pozice nebo zkumulováno několik obsahových náplní funkcí. K tomuto členění pak také zpravidla odpovídá rozsah a struktura podpůrných útvarů, a některé činnosti bývají řešeny externě pomocí outsourcingu, např. externí účtárna.

ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

3. SPECIFIKA FIREM A TRHU

3.1. Charakteristika vybraných subjektů

V této studii jsem se zaměřil na skupinu menších podniků působících v oblasti stavebnictví. Jedná se o přibližně stejné organizační struktury, se stejným nebo z převážné části stejným předmětem činnosti a s přibližně stejným finančním zajištěním v poměru k dosaženému obratu za předcházející zdanitelné období (rok 2009). Uvedené firmy si mezi sebou však nevytvořily přímou konkurenci, jejich činnost je natolik diferenciována, že by mohlo do budoucna dojít i ke spolupráci na bázi kooperace při některých dílčích realizacích projektů, a tím se pokusit konkurovat velkým společnostem. Podniky zaměstnávají maximálně dva zaměstnance, drtivá většina služeb je realizována subdodavatelsky (outsourcing služeb), což se ukazuje jako optimální ve vztahu ke složitosti prováděných prací a mzdovým nákladům.

Skupina vybraných podniků

Sledované subjekty jsou přehledně uspořádány v tabulkovém zpracování (tabulka č. 1) s uvedením jejich hlavní činnosti – bod 1. a vedlejší činnosti – bod 2., která dodává danému podniku jistou specializaci.

Název	BS REVISTAV CZ s.r.o.	MAREVA STAV s.r.o.	POSTAMO s.r.o.
Rok vzniku	2007	2001	2009
Vlastník	PaedDr. Štěpán Drobilík	Tomáš Pokorný	Ing. Jan Poledník
Základní kapitál	200 tis.	200 tis.	200 tis.
Předmět činnosti	1. provádění staveb, jejich změn a odstraňování 2. inženýrská činnost v investiční výstavbě	1. provádění staveb, jejich změn a odstraňování 2. zámečnictví, nástrojařství	1. provádění staveb, jejich změn a odstraňování 2. montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení
Počet zaměstnanců	0	2	2
Obrat za předcházející období (v mil.)	7,3	1,5	2

Tabulka č. 1 – Sledované podniky

SWOT analýza

Využitím SWOT analýzy si můžeme lépe utvořit pohled na vnitřní i vnější okolí uvedených firem. Je patrné, že jejich pozice na trhu není stabilizována, vedle nich funguje řada podobných firem a konkurence je obrovská (obrázek č. 4).

SWOT		interní analýza	
		<i>silné stránky</i>	<i>slabé stránky</i>
externí analýza	příležitosti	<p><u>S-O-Strategie (STRENGTHS):</u></p> <p>Zacílení na určitý druh zákazníků – bytové družstva, SVJ, menší developerské firmy inženýrského typu, individuální stavebníci.</p> <p>Znalost využívání finančních podpor státu - akce panel, zelená úsporám.</p> <p>Široký záběr v druzích stavebních prací - bez specializace (např. pouze výstavba RD) a výběr subdodavatelů stavebních prací.</p>	<p><u>W-O-Strategie (WEAKNESSES):</u></p> <p>Částečná neloajalita zaměstnanců, jejich zájmem je maximalizace vlastního užítku. Složitá motivace k dobrým výkonům.</p> <p>Absence vlastního patentu, ochranné známky, užívání vlastnictví průmyslového vzoru. Technologie se může šířit mezi konkurencí. Pronájem průmyslových vzorů od jiných subjektů.</p> <p>Nedostatečné finanční a technologické plánování a sledování stavu jednotlivých zakázek z pohledu jednotlivých nákladů. Sledování pouze cash-flow podniku, bez průběžného sledování nákladů a výnosů.</p>
	hrozby	<p><u>S-T-Strategie (OPPORTUNITIES):</u></p> <p>Udržet si postavení na trhu (z pohledu životního cyklu) co nejdéle, zamezit tak roztržštění trhu na mnoho malých podniků.</p> <p>Snaha zákonně ošetřit užívání nových technologií, které jsou tvořeny jako nové, příp. modernizované.</p> <p>Striktní dodržování certifikace ISO – vylepšení pozice v některých výběrových řízeních.</p>	<p><u>W-T-Strategie (THREATS):</u></p> <p>Ze strany konkurence i odběratelů (zejména jiné stavební firmy) špatné chápání a dodržování etiky v podnikání. Obecně pokřivená platební morálka v oblasti stavebnictví.</p> <p>Někteří konkurenti užívají stavební technologie nedovoleně ve svém vlastním podnikání.</p> <p>Zvýšená fluktuace zaměstnanců ve stavebnictví. Nutnost v případě sezónního nedostatku pracovní síly zaměstnávat méně kvalifikované pracovníky (zpravidla zahraniční dělníky).</p>

Obrázek č. 4 – Swot analýza

Vlastní zpracování. Zdroj: STŘELEČ, J. *Swot analýza*

3.2. Podmínky na trhu

V případě stavebnictví obecně jsem neustále narážel nejen na nemalé obtíže vstupu menších firem na nové trhy. Problematickým se jevila míra konkurence ze strany velkých podniků, které zvládají realizaci zakázky (většího rozsahu) pokrýt z vlastních zdrojů s mnohem kvalitnější organizací práce a propracovaným systémem sběru a distribucí vnitropodnikových informací. Podmínky podnikání firem ve stavebnictví do značné míry také ovlivňuje i relativně nepružný systém ve vztahu k zadávání zakázek, neustálé zvyšování cen stavebních materiálů, nízká kvalifikace stavebních dělníků (ve velké míře zahraniční dělníci).

Skutečností je, že sice vláda přichází za velkého přispění dotací Evropské unie s různými druhy investičních pobídek pro stavebnictví, avšak sledované podniky takové státem podporované zakázky získávají spíše jako druzí (mnohdy třetí a další) v řadě, tudíž se jejich obchodní marže natolik snižuje, že nejsou schopny dále investovat do nových technologií, či postupů a jsou tedy zpravidla stabilně odkázány na zadání od „velkých hráčů“ na trhu.

„Program NOVÝ PANEL“ (dle platného znění od 15.3.2010) – jde o státem podpořený projekt regenerace bytových domů, při kterém vlastníci (bytová družstva, společenství vlastníků, ...) mají garantovanou státní dotaci ze Státního fondu rozvoje bydlení ve výši 4% na úroky z úvěrů, které vynaloží na opravy a zajistí tím prodloužení životnosti domu o dalších minimálně 30 let, zajistí komfort bydlení a přispějí k úspoře energií. Prováděné práce jsou zejména výměna oken, zateplovací systémy fasád nebo revitalizace energeticky náročné střešní konstrukce. Platnost tohoto programu se předpokládá do roku 2011.

„Zelená úsporám“ – v současné době velmi diskutovaný program určený pro realizaci stavebních prací vedoucích k úsporám energie, kdy je počítáno také s technologiemi využívající obnovitelné zdroje (vytápění na biomasu, solárně-termické kolektory, ...). Žadatel může získat dotaci ze Státního fondu životního prostředí na realizované projekty až do výše 40% z účelně vynaložených nákladů. Platnost tohoto programu se předpokládá do roku 2012.

Díky silnému konkurenčnímu prostředí v oblasti stavebnictví sehrává podstatnou úlohu i míra korupce mezi stavebními firmami – úplatkářství. V tomto případě je to většinou dáno diktátem potencionálního dodavatele, který je schopen zajistit zakázku, kterou dále prodává.

Velmi podstatným problémem jsou morální vztahy, jako je například platební schopnost odběratelů, včasnost a kvalita dodávek od dodavatelů apod.

Platební morálka odběratelů – za účelem realizace zakázky si malé podniky musejí žádat z důvodu absence vyšších vlastních finančních zdrojů o finanční zálohu na prováděné práce, což se v případě přímé konkurence velkých firem jeví jako silná nevýhoda. V některých případech jsou nuceni využít drahých bankovních úvěrů nebo kontokorentů k překlenutí doby splatnosti, která může být až 90 dnů. I za předpokladu, že podniky finanční prostředky ve formě zálohy na realizaci, případně bankovní úvěr obdrží a následně prostaví, je zde riziko zadržování doplatku ze strany odběratele, a to mnohdy s odkazem na neexistující vady a nedodělků. Jako negativní se jevila též často uplatňované „zádržné“ finančních prostředků, které může mnohdy trvat i po dobu záruky na výrobky od 24 měsíců až po 60ti měsíční záruční lhůty.

Kvalita dodávek od dodavatelů – někteří výrobci neumožňují přímou kontrolu ve výrobě, což s sebou nese riziko dodávky nekompletních, či poškozených výrobků nebo materiálu v nedostatečném množství. V takovém případě musí firma projekt dočasně, pod hrozbou sankce za nedodržení termínu, pozastavit a žádat výrobce (dodavatele) o znovudodání bezvadných dílů v požadovaném množství. Stavba se tím ovšem prodražuje jak z titulu zmíněných sankcí, tak nákladů na pracovní sílu a další jiné provozní variabilní náklady.

Finanční reporting – podstatným faktorem pro plánování a řízení finančních zdrojů jsou reporty, které ani jeden z uvedených podniků netvoří. Podniky vedou účetnictví v prvním okruhu, tedy ve „finančním“ účetnictví v rámci zákonných norem platných v ČR, vnitropodnikově není účtováno, což ovšem nemusí být překážkou pro aplikaci reportingu do podniků.

4. IDENTIFIKACE PROBLÉMU

U vybraných stavebních firem jsem narážel na nedostatky ve fázi předávání vstupních informací, a to z důvodu velikosti podniků i jejich velice jednoduchých organizačních struktur. Každý z podniků si vytvořil jakýsi vnitřní systém, který však většinou nekomunikuje s vnějším okolím v dostatečné míře, a bylo by jej možné optimálně modifikovat.

Problematické bylo individuální stanovení pokud možno přesných termínů předávání vstupních dat (daňové doklady) pro účetnictví a nastavení periodicity prováděných interních reportů za vhodně zvolené období, tak aby nedocházelo k odchýlkám mezi účetní evidencí a evidencemi podpůrnými – podružnými.

V daných podnicích jsou definovány nákladové účty pouze v jednoduché formě a v navazujících krocích bychom měli stanovit podrobnosti účtové osnovy, zejména členění variabilních i fixních nákladů, stanovit systém členění dle zakázek, příp. stanovit systém střediskového účtování a vypracovat rámcově metodické pokyny pro jejich využívání. Na to navazuje již samotná tvorba interních reportů, které se v předmětných podnicích prozatím neprovádí vůbec. Jejich obsahová část a struktura bude navržena jako obecné pravidlo a do budoucna musí být upravena dle individuálních potřeb a požadavků jednotlivých vlastníků, a to patrně v jednodušší formě, než tomu je u velkých stavebních firem.

Protože se jedná o tzv. „mikrofirmy“ (pohled EU), nebude v současné chvíli nutností zabývat se pravidelnými reporty z titulu neuhrazených pohledávek a závazků. Do budoucna však s nárůstem objemu předávaných dat musí být provedena alespoň příprava a návrh vhodného systému.

Podniky si zajišťují zpracování účetnictví za pomoci externí účetní agentury. Problém v tomto případě je dálkový přenos dat v reálném čase, což by do značné míry urychlilo komunikaci. Z tohoto důvodu se musím v návrhové části zmínit také o problematice softwarového vybavení, které práci přinejmenším zefektivní.

VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

5. REPORTING V PRAXI

Abych byl schopen včas a v potřebné míře poskytovat informace z finančního účetnictví, je zapotřebí vybudovat ucelený systém s důrazem na minimalizaci administrativního zatížení zaměstnanců a zejména vlastníků, na nich leží v daném případě největší podíl odpovědnosti za hospodaření podniku.

5.1. Etapy implementace

V první řadě je nutné si uvědomit, že budu finanční účetnictví, resp. jeho výstupy potřebovat pro další práci. Je bezpodmínečně nutné tomuto věnovat zvýšenou pozornost, jelikož následná aplikace účtové osnovy a účtového rozvrhu, pojmenování číselných řad prvotních dokladů pořizovaných do systému a přiřazení ke správnému zakázkovému číslu, případně číslu střediska usnadní identifikaci jednotlivých nákladových a výnosových položek.

První fází je vytipování nákladových a výnosových účtů s jejich analytickým členění, číselné pojmenování zakázek s důrazem na přepokládaný počet za určité období (rezerva v číselné řadě) a případně i stanovení potřebných nákladových středisek. Minimálně středisko „STAVBY“ a středisko „SPRÁVY“, kdy v prvním případě jde o středisko, které tvoří tržby (příjmy podniku), kdežto středisko „SPRÁVA“ finanční prostředky jen spotřebovává a musí být optimálně zatíženo z titulu nákladů. Při větším počtu středisek se specifikací jednotlivých činností, bychom mohli použít právě Baťův systém, kdy každé středisko vystupuje samostatně ve vazbě na účetnictví, má tedy vlastní hodnocení výkonnosti, kterým přispívá k hodnocení jako celku.

V druhé fázi musí být stanovení příjemců reportů z účetnictví v návaznosti na objekt. Musím posoudit, jde-li o vlastníka nebo pracovníky daných středisek a třetí fází musí být stanovení jazyka, kterým se budou jednotlivé výstupy interpretovat – tj.:

- ✓ pouze tabulkové zpracování (MS Excel)
- ✓ tabulkové a slovní zpracování
- ✓ zpracování s grafickými přílohami za využití některého ERP systému

Ve sledovaných podnicích je finanční účetnictví rozvinuto do té míry, kdy by aplikace manažerského účetnictví mohla být poměrně problematická, jelikož právě manažerské účetnictví přejímá prvotní vstupy účetnictví finančního. Domnívám se však, že by dvoukruhový systém účetnictví nepřinesl efektivní zkvalitnění přenosu dat, a proto budeme nadále pracovat pouze s daty finančního účetnictví. V současné době je jednoduchým způsobem rozpracována skupina účtů nákladů a je částečně možné rozklíčovat jednotlivé nákladové položky fixních i variabilních nákladů, stejně tak jako jednotlivé výnosy za výkony, které musí být v kontrastu s náklady. Dle mého názoru, by měla být skupina účtů v účtové skupině 5 – náklady ještě více členěna a zejména u variabilních nákladů by se mělo dbát na zvýšenou pozornost při identifikaci dané zakázky, případně střediska a správné zvolení účtu účtové osnovy, jelikož chybné zařazení může vést k podání nepřesných informací a tím i k nedostatečnému (mylnému) rozhodnutí.

5.2. Členění nákladů a výnosů

Je dobré zpracovávat podklady dodané na ekonomické oddělení (externí účtárnu) v co nejvhodnějším intervalu, kdy je pak zajištěna jejich editace v reálném čase. Obsahovou náplň daňových dokladů, jakožto prvotních vstupů do účetnictví řeší zákonné normy platné v ČR. Veškeré numerické vstupy do účetnictví musíme posuzovat podle typu a druhu nákladu nebo výnosu tak, jak je uvádějí účetní standardy. Při zvládnutí tohoto předpokladu můžeme naše soustředění přesunout na další analytické členění jednotlivých účtů, které zajistí velice snadnou identifikaci konkrétního druhu účtované položky. K tomu nám slouží dobře připravená účtová osnova, zejména kvalitní členění

nákladových účtů. Jelikož se jedná o obor stavebnictví, je kladen velký důraz na členění spotřebovaného materiálu a služeb. Možné uspořádání zejména nákladových účtů materiálu a služeb je patrné v tabulce č. 2. Podobným způsobem můžeme členit také další účty, jako jsou např. spotřeba energií – 502, mzdové náklady – 521 nebo odpisy – 551.

Členění nákladových účtů - SPOTŘEBA MATERIÁLU A SLUŽEB

Číslo	Název - materiál	Číslo	Název - služby
501	Spotřeba materiálu	518	Ostatní služby
501/10	Spotřeba materiálu - prefabrikáty	518/10	Stavební práce - dělníci
501/11	Spotřeba materiálu - kovovýroba	518/11	Stavební práce - jeřáb
501/12	Spotřeba materiálu - stavební hmoty	518/12	Stavební práce - ostatní drobné
501/11	Spotřeba materiálu – drobný	518/20	Ostatní služby - vedení účetnictví
501/20	Spotřeba PHM – natural	518/21	Ostatní služby - projektová dokumentace
501/21	Spotřeba PHM – nafta	518/22	Ostatní služby - poradenství ostatní
501/22	Spotřeba PHM - LPG+CNG	518/30	Nákladní doprava tuzemská
501/23	Spotřeba PHM - výrobní stroje	518/31	Nákladní doprava JČS
501/30	Spotřeba náradí	518/39	Odvoz a uložení odpadu
501/31	Spotřeba ochranných pomůcek a oděvů	518/40	Hovorné - mobilní telefony
501/40	Spotřeba mycích a hyg. prostředků	518/41	Hovorné - pevné linky
501/50	Kancelářské potřeby	518/41	Internet a datové přenosy
501/51	Knihy, publikace, upgrady	518/50	Poštovné
501/60	Ostatní režijní materiál	518/60	Půjčované náradí a stroje
501/70	Drobný hmotný majetek evidovaný	518/61	Pronájem stavebního lešení
501/71	Drobný hmotný majetek neevidovaný	518/62	Pronájem nebytových prostor
501/90	Spotřeba materiálu - sklad	518/69	Ostatní služby externí
		518/70	Reklama, inzerce
		518/70	Leasing SUZUKI wagon
		518/71	Leasing FORD MONDEO
		518/80	Leasingové poplatky
		518/90	Leasingové pojištění

Tabulka č. 2 – Členění nákladů

U výnosů za jednotlivé úkony se již nevyžaduje podrobnější analytické členění. Velice důležitým momentem je ovšem případné dělení celkového výnosu dané zakázky na jednotlivá střediska nebo divize. Dle plánovaného odhadu spotřeby nevýrobních a podpůrných středisek je nutné zachytit v účetnictví tuto skutečnost a z výroby tak přispívat na úhradu jejich nákladů. V hlavní rovině se jedná zejména o mzdové náklady a režijní materiál, případně náklady na pronájem nebytových prostor apod. připadající na středisko „správy“.

5.3. Zakázkové a střediskové členění

Abychom byli také schopni posuzovat hospodárnost jednotlivých středisek a výnosnost dané zakázky je zapotřebí k prvotnímu vstupu do finančního účetnictví doplnit také zařídění k příslušnému středisku, zakázce případně divizi, doplnit vhodným způsobem druh nákladu není-li přímo patrný ze vstupující informace, případně je dobré opatřit přílohu datem přijetí a kontroly a podpisem kontrolní osoby. Možný způsob je navržen dle obrázku č. 5, zpracování formou předdefinovaného otisku razítka (použije se přímo na fakturu), případně jako samostatná tištěná příloha, do které následně odpovědný pracovník jednoduše vypíše jednotlivé případy. Tento moment je pro následné tvoření reportů velmi důležitý, protože zpětné dohledávání původce nákladu bývá mnohdy velice obtížné. Musí být tedy kladen důraz na dané pracovníky, aby neopomínali skutečnost, že je jejich povinností zatřížovat vzniklé náklady k příslušným střediskům.

Likvidační list případu

Středisko: STAVBY - 0101

Druh	Číslo	Případ	Zakázka	Částka bez DPH
PV	10 015	TONER 2x	0001/2010	650,-
TV	10 938	KANCL. PAPIR 5x	0001/2010	400,-
Celkem Kč	1 050,-			

Datum: 13.5. 2010

Vyhotovil: *[Signature]*

Schválil: *[Signature]*

Obrázek č. 5 – Likvidační list případu

V případě velkého množství drobných dokladů, zejména pokladní výdajové doklady je vhodné sumarizovat dle druhu jednotlivých položek např.:

- ✓ Drobný stavební materiál
- ✓ Kancelářské potřeby a papír
- ✓ Režijní materiál

Metodickou úpravou a vnitropodnikovým členěním je stanoveno, co která položka pojme za stejné nebo podobné druhy variabilních nákladů (Kancelářské potřeby a papír – tonery, psací potřeby, lepidla, vizitky atd.) a přílohou souhrnného likvidačního listu jsou pak samotné hotovostní pokladní doklady. Takto zpracovaný výstup z jednotlivých středisek je dostačující podklad k řádnému zaúčtování a přiřazení ke správnému středisku, resp. jeho nákladové straně bilance.

5.4. Obsah a struktura výkazů a zpráv

Pro tvorbu finančních reportů, zpráv a rozborů budeme vycházet v našem případě z dat pořízených v rámci vedení finančního účetnictví, které jsme ošetřili podrobným členěním účtové osnovy a metodickým zatříděním na příslušné zakázky, příp. střediska.

Tímto jsme splnili základní požadavek na vstupní informace do finančního účetnictví. Vedle formálního zpracování však mohou souběžně existovat další neformální evidence. Obsahovou náplň neformální evidence a seznamů již neupravuje žádný předpis, snad pouze ekonomická teorie, která v případě reportingu není plně formulována. „Podpůrné“ evidence, které si vedou sami vlastníci daných firem nebo jejich zaměstnanci jsou vhodné, ovšem je nezbytně nutné konfrontovat výsledky finančního účetnictví s výsledky takových evidencí. Cíleným doplněním dat vstupujících do finančního účetnictví (v souladu se zákonem) je možné podpůrné evidence eliminovat, či odbourat úplně.

5.4.1. Výkazy a zprávy

Obsahové omezení výkazů a zpráv vyplývá z propracovanosti účetní evidence za pomoci neformálních oporných seznamů. Z informací zachycených ve finančním účetnictví vyhotovujeme jak základní výkazy požadující finanční úřady, tak výkazy složitější např. pro žádost o poskytnutí bankovního úvěru na realizaci hospodářské činnosti, ale také je pro nás dalším zdrojem informací pro hodnocení podnikových aktivit. Jedná se zejména o tyto výkazy:

- ✓ výkaz zisků a ztrát a rozvahu v plném členění nebo ve zkráceném rozsahu (viz příloha č. 1, 2, 3, 4)
- ✓ cash flow výkaz (viz příloha č. 5)
- ✓ formulář pro zveřejňování údajů z účetní závěrky v Obchodním věstníku (viz příloha č. 6)
- ✓ statistické výkazy – odpadové hospodářství, ekonomické činnosti, produkce, stavební díla
- ✓ seznamy pohledávek a závazků
- ✓ karty majetku a zakázek
- ✓ obrátové předvahy

Zprávy (většinou externího typu) jsou v takovém případě upravené číselné data do srozumitelné čitelné formy s popisem zjištěných skutečností, např. příloha k účetní závěrce kde jsou zachyceny informace o použitých účetních metodách (upraveno Vyhláškou 505/2002 Sb.), slovní popis hospodaření podniku za určité období, oddělení nebo za podnik jako celek, auditorská zpráva apod.

Interní zprávy však neupravuje žádná zákonná norma a musíme tedy dbát na srozumitelnost sdělovaných informací, např. analýza nákladů na konkrétní zakázku nesmí obsahovat vedlejší informace. V podnicích, které nedisponují kvalitním informačním systémem je tvorba přehledů z účetnického softwaru zajištěna pomocí tabulek MS Excel, do kterých jsou data pořizována zpravidla ručně na základě tištěných sestav z účtárny. V takovém případě je kladen vysoký nárok na tvůrce přehledů, na jeho

orientaci v účetnictví, resp. účtové osnově, znalost problematiky střediskových reportů a další. Mnohem jednodušší je pak využít některých z „ERP systémů“ nebo ekonomických softwarů nabízených na trhu s potřebným rozsahem modulů pro manažerské aplikace. „ERP systémy“ se budeme zabývat v kapitole 6.1.

5.4.2. Struktura výkazů a zpráv

Struktura standardizovaných výkazů a zpráv předkládaných státu je jasně dána předpisem, ostatní písemné dokumenty je nutné tvořit s vysokou citlivostí s ohledem na skutečnost, který uživatel bude jako cílový. V příloze č. 7 je forma relativně podrobné zprávy posuzující nákladovost jedné konkrétní stavby. Jedná se o výkaz určený vedoucímu střediska „STAVBY“, pro prováděné práce na panelovém domě. Modifikací jednotlivých údajů v přehledu je možné tvořit podobným způsobem výkazy pro jiné oddělení, pro majitele nebo pověřené pracovníky na vedoucích pozicích. Stejně tak je možné používat výkazy zjednodušené, bez dílčího členění, které jsou pravděpodobně lépe čitelné pro pracovníky na nižších úrovních řízení (tabulka č. 3).

<u>Celková výtěžnost zakázky</u>			
Zakázka číslo:	0001/2010		
Objednatel:	Bytové družstvo XYZ, družstvo		
	Příční 1, 111 50 Praha 1		
Prováděné práce:	<i>výměna balkonů, výměna oken – panelový dům</i>		
Středisko:	STAVBY 0101		
Období:	leden 10		
Druh	Částka nákladů	Částka výnosů	poznámka
spotřebovaný materiál	-		
spotřeba PHM	-		
subdodávky	-		
autodoprava, odvoz odpadu	-		
mzdové náklady	-		
odpisy majetku	-		
ostatní provoz. a fin. náklady	-		
Tržby za výrobky a služby		-	
Ostatní tržby		-	
Celkem	0 Kč	0 Kč	
Zisk +/- ztráta -		0 Kč	
Textová část:			

Vyhotovil:

V dne

Tabulka č. 3 – Výkaz nákladů a výnosů

Takto zpracovaný výkaz za určité období totiž jeho uživateli (v tomto případě pravděpodobně stavbyvedoucí) uvádí i tu informaci, jaký bonus může očekávat ke mzdě, byl-li sjednán. Jako motivační složka mzdy pro vedoucí pracovníky je nejlepší právě takovýto bonus např. za rychlost prováděných prací (efektivita práce), za použití cenově výhodnějších materiálů se stejnou kvalitou (efektivní využití nákladů), vedení celé stavby s eliminací záručních a pozáručních prací a nedodělků a s tím souvisejícími sankcemi.

Z navržených přehledů je možné vyčíst veškeré potřebné informace ve srozumitelné podobě, tudíž orientace je pro koncového uživatele velice snadná. Záleží pouze na požadavku na členění jednotlivých položek, proto je daný report v podstatě originál a tím se stává know-how podniku a je v drtivé většině chráněn před zveřejněním neoprávněným osobám – konkurenci.

Rozšíření souhrnného výkazu v členění na jednotlivé nákladové položky je uveden v tabulce č. 4. Jde v podstatě o přepis z obrátové předvahy, který může nahradit tištěná sestava ze softwaru (obrázek č. 6).

Výpis obrátů účtů za zakázky			
OBDOBÍ: 01 - 1 / 2010			
Účet	Název	Ma	Dal
501/20	Spotřeba PHM	1566.53	0.00
511/10	Opravy a udržování - dopravní prostředky	26709.20	0.00
512/10	Cestovné do limitu	573.00	0.00
518/22	Ostatní služby - poradenství ostatní	8333.33	0.00
518/40	Hovorné - mobilní telefony	786.94	0.00
518/41	Hovorné - pevné linky	1383.32	0.00
518/50	Poštovné	96.00	0.00
518/69	Ostatní služby externí	55070.70	0.00
538/10	Ostatní nepřímé daně a poplatky, kolky	1283.33	0.00
562/20	Úroky z úvěrového účtu	2051.39	0.00
602/20	Tržby z prodeje služeb 20%DPH	0.00	41328.00
Obraty zak. 01 10 za období 1 - 1		97953.84	41328.00
Rozdíl (Hosp.výsledek)			56625.84

Obrázek č. 6 – Výpis obrátů účtů za zakázky

Celková výtežnost zakázky - příloha NÁKLADY

Zakázka číslo: 0001/2010

Středisko: STAVBY

Období: leden 10

Druh	Částka nákladů	poznámka
stavební materiál		
betonové prefabrikáty		
kovo-výrobky		
sklobetonové výrobky		
plastové výrobky		
ostatní stavební materiál a výrobky		
spotřeba nářadí		
ochranné pomůcky a oděvy		
spotřeba PHM		
Natural		
Nafta		
elektrocentrála + stroje		
subdodávky		
stavební práce - dělníci		
stavební práce - strojové		
projektová dokumentace		
přefakturace		
divize kovovýroby		
divize prefabrikáty		
THP - správa, odbyt		
Hovorné, poštovné, komunikace		
odvoz a uložení odpadu		
autodoprava		
tuzemská		
jiné členské státy		
třetí země		
mzdové náklady		
hlavní pracovní poměr - dělníci		
hlavní pracovní poměr - THP		
vedlejší pracovní poměry - brigády		
zákonné pojištění SP a ZP		
pojištění škodné		
ostatní daně a poplatky		
ostatní provozní a finanční náklady		
Celkem		

Vyhotovil:

V

dne

Tabulka č. 4 – Příloha NÁKLADY

Mezi asi nejzásadnější patří komplexní reporty o celkovém stavu podniku předkládané vlastníkům. V těch je musíme informovat o celé řadě skutečností a na druhou stranu

musí být informace co nejstručnější a rychle čitelná. Pro tento případ je však univerzální návrh méně možný, jelikož každého vlastníka zajímá řada dílčích skutečností, které se v unifikované podobě obtížně vyjadřují. V základu je možné vlastníka informovat o stavu zakázek – o rozpracované výrobě, o výši nákladů a výnosů a vytvořeném zisku, mzdových nákladech a vyplacených bonusech atd. V tabulce č. 5 je navrženo možné zpracování celkového hospodaření za měsíc leden 2010.

<u>Hospodaření za období</u>			
leden 10			
Název:	ABC s.r.o.		
Sídlo:	Dlouhá 78		
	602 00 Brno		
IČ:	112 35 112		
Druh	Částka nákladů	Částka výnosů	poznámka
Zakázka 0001/2010	100 000,00	400 000,00	trvá
Zakázka 0002/2010	110 000,00	90 000,00	trvá
Zakázka 1099/2009	250 000,00	360 000,00	ukončeno
Celkem	-	-	
Mzdové náklady vč. SP a ZP	350 000,00	-	12 zam.
Odměny a vyplacené bonusy	35 000,00	-	6 zam.
Celkem	-	-	
Náklady daňové celkem	845 000,00	-	
Náklady nedaňové celkem	150 000,00	-	
Výnosy celkem	-	850 000,00	
Celkem HV (náklady - výnosy)	-	-	
Stav pohledávek	-	450 000,00	
Stav závazků	210 000,00	-	
Zisk +/- ztráta -			5 000,00

Textová část:
 Zakázka č. 0001/2010 je zcela vyfakturována. Zakázka 0002/2010 nemá sjednáno dílčí plnění v SoD, zatím vyfakturována pouze projektová dokumentace. Hospodářský výsledek za období Leden 2010 činí po odečtení všech nákladů 5000,-Kč. Nedaňový výdaj vznikl z titulu penalizace od MSSZ.

Vyhotovil: V Brně dne 7.2.2010

Tabulka č. 5 – Hospodaření za sledované období

6. VZTAHY A VAZBY NA REPORTING

6.1. Informační technologie

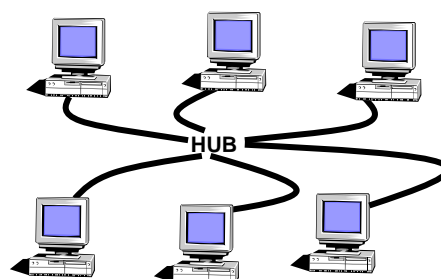
Využívané informační systémy ve sledovaných podnicích by se měly vyznačovat jejich uživatelskou jednoduchostí a maximálním využitím pořízených dat. Na rozdíl od velkých firem si ty drobnější vynutily u tvůrců takových informačních systémů flexibilnější řešení v oblasti zpracování různorodých a někdy i nestandardních datových procesů.

Jako vhodné se jeví např. „ERP systém“ *Byznys WIN*, případně *HELIOS Orange*. Existuje řada dalších systémů, avšak v zásadě se jedná o podobné programy s odlišnou grafickou stránkou a doplňkovými (uživatelsky volnými) moduly. V základě tyto systémy fungují tak, že na standardním programovém kmenu (finanční účetnictví, fakturace, pokladna, bankovní operace, skladové hospodářství a evidence majetku) lze vystavit řadu dalších datových struktur, které pak umožní informace zobrazit a editovat na standardních formulářích. Z těch umožňuje pořizovat tiskové sestavy, zapojit je do časových událostí a také exportovat do dalších systémů, např. do kancelářského balíku (pro účtárnu velice výhodné a oblíbené např. tisk daňového přiznání k DPH, nebo k dani z příjmů, nebo také rozvahu a výkaz zisků a ztrát ve zkráceném i plném rozsahu na běžných formulářích přesně popsanych v dané legislativní úpravě).

V poslední době, kdy dochází k digitalizaci komunikace se státními institucemi – datové schránky; kdy jsou některé výkazy pro finanční úřady ze zákona účetní jednotky povinny zasílat pouze v elektronické podobě – souhrnné a následné souhrnné hlášení, je vhodné vybavit podniky takovým informačním systémem, který je již vybaven potřebnými moduly, které takovou elektronickou komunikaci zvládají. Aby bylo možné využívat plně takových softwarů, musí být v podniku zřízena lokální síť, za pomoci které jsou data šířena.

To pak umožňuje i připojení se přes „vzdálenou plochu“ a provádění dálkových převodů dat, například z domova, jiné kanceláře atd. (obrázek č. 7).

Pořizovací náklady na takovýto „ERP systém“ se pohybují řádově v rozmezí 80 – 140 tis. Kč. Je zřejmé, že investice do takového systému je poměrně nákladná, zejména pro menší podniky se toto může jevit jako limitující kritérium, avšak je nutné si uvědomit, že kvalita a rychlost předávaných informací v rámci vnitropodnikové komunikace je výrazně rychlejší, což umožňuje přijímat rozhodnutí v reálném čase a tím eliminovat chybná rozhodnutí.



Obrázek č. 7 – Zapojení lokální sítě

Stávající stav v konkrétních podnicích je nyní takový, že vedle sebe fungují oddělené systémy ke zpracování účetnictví a mezd, podevidence zakázek a jejich prostavěnosti, evidence peněžních toků a další systémy, které mezi sebou nemají žádnou komunikační vazbu a jejich tvorba probíhá ručně. Ke zvážení může být finanční pronájem od poskytovatele některého z informačních systémů.

6.2. Vztah reportingu a informačních systémů

Definovaná problematika reportingu, a to *co, kdy, jak a pro koho* je do značné míry podmíněna znalostmi a dovednostmi samotného tvůrce zpráv. Vedle člověka pak stojí i využívané technické prostředky a pomůcky, jako je např. počítačový software.

V úvodu kapitoly 6. jsou popsány některé systémy, které je vhodné do sledovaných podniků implementovat, avšak není to nutností. Pro jednoduché reporty je možné použít také některý z jednodušších systémů, kterým může být software *OZO Gold* od tvůrců OZO Czech Republic s.r.o. (obrázek č. 8). Tento systém poskytuje velkou uživatelskou volnost pro editaci účtové osnovy, číselných řad prvotních dokladů atd. Vedle toho je však možné sledovat také cash flow z modulu *Pokladna*, využít osobního „plánovače“ v modulu *Manager*, ale co se jeví jako největší výhodou je to, že ze skladového

hospodářství a účetnictví je vazba na sledování zakázek, tudíž je zde zajištěna kontinuita přenášených dat a snadná orientace v jednotlivých zakázkách. Pořizovací cena není tak vysoká jako u propracovaných „ERP systémů“, avšak kvalita a využitelnost je dostačující. V některých, zejména složitějších případech bude však nutné provést report opět ručně přepisem do tabulek MS Excel, což je z titulu častosti přijatelné omezení.



Obrázek č. 8 – OZO software

6.3. Vazba reportingu na controlling

V kapitole podnikového controllingu je vhodné si uvědomit roli controllera. Sám o sobě nenese odpovědnost za stanovení plánů a cílů podniku, to je výhradně v pravomoci vedení. Jeho role ve vnitropodnikovém prostředí je taková, že zpracovává nasbírané data, připravuje podklady pro vedení a následně kontroluje plnění stanovených cílů¹².

¹² KONEČNÝ, M. *Controlling*

Abychom byli schopni zabezpečit ve všech směrech podklady pro práci controllera, musí být vytvořen vhodný systém sběru dat a jejich předávání. Ve stavebních firmách, kde jsem měl možnost provádět svoje pozorování však pozice kontrolního oddělení neexistovala a tudíž musela být zastoupena. Částečně byla činnost delegována na majitele samotného, částečně si úkoly kontroly podělili sami zaměstnanci, kteří dále předávali informace majiteli. Otázkou ovšem je, zda-li je takové dělení žádoucí a efektivní. Dle mého názoru docházelo v některých případech ke kolizi rozhodnutí majitele a zaměstnance a toto způsobovalo patrná nedopatření, jinak řečeno představa majitele byla poněkud jiná, než představa zaměstnance

V praxi by tento systém fungoval za předpokladu, že by dílčí pravomoci byly zcela nebo alespoň ze zásadní většiny přeneseny právě na odpovědné pracovníky, kteří by následně o svých krocích informovali vedení písemnou formou za pomoci tzv. **„plánových reportů“** minimálně v týdenních intervalech před a po provedení prací. Vlastník, či vlastníci by následně zhodnotili dosažených cílů a stanovili by cíle nové. Takto by se do role controllera vlastně dostal např. samotný stavbyvedoucí, případně smluvní pracovník stavebního dozoru (využití outsourcingu služeb). Plnění cílů z jejich strany by pak bylo individuálně honorováno, čímž by došlo i k osobnímu zájmu samotného jedince vůči pracovní skupině (viz kap. 5.4.2.).

V čem však vyplývá problém věci je to, že budou na pracovníka stavebního dozoru kladeny vysoké nároky na odbornost, částečnou znalost ekonomického pozadí pro tvorbu reportů a vysokou loajalitu k podniku.

6.4. Srozumitelnost předávaných informací

Neustále vyvstává problém co a komu sdělovat!! Vyhотовované reporty musejí tedy dodržet zásadu jednoduchosti a srozumitelnosti. Je nutné vytvořit nebo upravit organizační strukturu tak, aby se jednotlivé funkce neprolínali rozhodovacími pravomocemi a odpovědností a zároveň aby byla zajištěna alespoň částečná krátkodobá zastupitelnost. Dále musíme zabezpečit veškeré výrobní střediska informacemi o dodávkách materiálu a služeb, stejně tak v případě odbytových středisek informacemi o

již hotové výrobě. V případě externího dodavatele materiálu je nutné i zde provádět kontrolu kvality v místě výroby a správně nastavit takt dodávky, aby nedocházelo k přezásobení, případně opoždění dodávky a tím i celé stavby (organizace práce). Jedním ze způsobů zásobování je metoda Just-in-time, jejíž efekt je minimalizace skladových zásob. Je však náročná na její správnou organizaci, proto je zapotřebí včasné informovat odpovědné pracovníky o stavech materiálu, výrobků a zásob provedenými „**skladovými reporty**“.

6.5. Alternativní zdroje

Inovační technologie v odvětví stavebnictví s sebou přinášejí i řadu nároků na vedoucí pracovníky podniků, stejně tak samotné vlastníky, být jaksi „v obraze“. Faktem zůstává, že přicházející inovace v oblasti stavebních materiálů jsou pro koncového spotřebitele nedocenenou neznámou. V tomto případě spíše hraje roli cenová relace a tradiční smýšlení některých zákazníků. Jak bylo uvedeno, pro malé a středně velké firmy je investování do výzkumu a vývoje inovativních řešení v oboru stavebnictví poněkud složitějším, nic méně není to až tak zcela nemožné.

Řada firem s postupem času začíná provádět montáže dřevěných nízkoenergetických a pasivních domů (dřevostavby), montované betonové domy, jejichž výstavba trvá nanejvýš pár měsíců včetně interiérů nebo se specializují na práce vyžadující speciální certifikace a povolení od státních orgánů, případně od distributorů plynu, elektrické energie a vody, kde je předpoklad velice nízké konkurence a tedy jistota zakázek.

Sledované podniky se zabývají z převážné většiny revitalizacemi panelových domů, výstavbou nízkoenergetických novostaveb nebo pasivních malometrážních bytových domů, čili v jejich vlastním zájmu musí být perfektní znalost dotačních programů. Vedle toho mohou pracovat na vývoji nových technologických řešení v oblasti stavební chemie nebo statiky staveb. Toto právě nejsou finančně náročné projekty a po převedení do praxe se dostavuje téměř okamžitý výsledek v podobě zvýšení počtu zakázek a tím i zvýšení tržeb. Čili investice do inovace tohoto druhu se jim rychle vracejí. Jak s tímto ovšem souvisí reporting jako ekonomický nástroj? Vazba je jednoduchá: prováděné

zprávy o cenách stavebních materiálů, patří také do oboru reportingu, tedy poskytování zpráv. Na základě toho, který druh materiálu je v přijatelné cenové hranici a má konkurenční kvalitu, ten je nakoupen na realizaci stavby. K tomuto účelu bych mohl doporučit pravidelně a více se zabývat cenovými relacemi materiálů a mnohdy i cenami práce a vytvořit ucelený systém výběru toho nejvhodnějšího podle interně definovaných kritérií.

6.6. Technologické postupy

Stejně tak, jako tomu bylo v případě alternativních, čili zaměnitelných zdrojů (v našem případě stavební materiál), je tomu i u technologických postupů. Každý stavební proces má jinou délku. Záleží na mnoha faktorech, jako je roční období – déšť, sníh, slunce; na technologických postupech a přestávkách – jinak dlouho trvá suchá výstavba, jinak dlouho mikropilotáž základů; délce dodávky speciálních stavebních dílů – prefabrikované betonové dílce atd. V tomto případě jsme se zaměřili a využitelnost pracovního potenciálu pracovníků, ale i řemeslníků na živnostenská list. Sběrem dat a následným vyhodnocením můžeme dojít k závěru, že zde existuje jakási specializace každého jedince na určitý okruh činností. Za pomoci „**personálního reportingu**“ můžeme efektivně vysílat jednotlivé pracovníky na přidělené práce. Je to vlastně obdoba taktování dodávek materiálů. Za pomoci vytvořených časových plánů je možné tento způsob organizace zvládnout s minimem zaměstnanců.

ZÁVĚR

Z poznatků v teoretické části, z rozkladu problematiky reportingu v malých a středně velkých stavebních firmách docházím k závěru, že vyhotovovat výkazy o hospodaření podniku je nejvhodnější způsob, jak neustále sledovat dění a mít hospodaření pod kontrolou. Vlastníci a vedoucí pracovníci by měli mít neustále na paměti, že včasnou informovaností si zajistí maximálně možný přehled a budou tak moci přijímat daleko efektivnější a racionálnější rozhodnutí v daleko kratším čase. Svojí činností musejí přispívat k podpoře rozvoje reportingu v jejich podniku do takové míry, kdy bude systém sběru a další distribuce dat na takové úrovni, že bude zajištěna celopodniková informovanost. S každým dobrým rozhodnutím dochází totiž k úspoře finančních prostředků, s každým špatným rozhodnutím může přijít ztroskotání plánu. Každé takové „zaškobrtnutí“ v rozhodování však stojí velké množství času pro nápravu a pochopitelně i peněz, je tedy mnohem dražší, než kvalitní plán, vynikající rozhodnutí a precizní provedení. Než začneme nějakou realizaci, je nutné si uvědomit, kolik nás to bude stát. K tomu pak musíme přihlížet při sestavení plánu. Efektivně využijeme finančních prostředků, když budeme přijímat efektivní rozhodnutí např. o nákupu daného materiálu, o smluvních a dodacích podmínkách s dodavateli materiálu nebo práce apod.

Co bude ovšem platné, když budeme šetřit peníze, ale nevyužijeme na plno pracovní potenciál svých zaměstnanců, případně subdodavatelů.

Například subdodavatelé stavebních prací mají jediný zájem, a to urychleně provést práci a pokračovat dále v jiné zakázce, protože již málokdy se setkávám s hodinovými tarify v případě najatých dělníků s vlastním živnostenským listem. Je pak ale taková práce kvalitní? Odpověď je téměř vždy stejná. Není! Proto vždy musíme vybírat kvalitní dělníky, uspořené finanční prostředky bychom pak ale měli částečně přesunout právě do odměny takovým pracovníkům. Stejný případ vyvstává i v případě zaměstnávání vlastních zaměstnanců. I v jejich případě jde v prvé řadě jen o jejich vlastní prospěch, o uspokojení vlastních potřeb. Finanční motivací (vysoké platy) však nikdy nemůžeme dlouhodobě zvyšovat produktivitu práce, neušetříme ani čas. Mzda musí být vždy závislá na zvládnutých úkolech. Jedině tak budou majitelé malých a středně velkých stavebních firem šetřit finanční prostředky, čas připadající na

pracovníky a také, a to v první řadě, budou šetřit svoje peníze a svůj čas, který mohou dále investovat do rozvoje podniku, nebo odpočinku.

Je správné se domnívat, že podniky budou muset do budoucna pracovat na firemní politice a vnitropodnikovém systému, aby obstáli na konkurenčních trzích. Včasným a správným rozhodnutím o realizaci zakázky budou schopni šetřit vlastní náklady a do budoucna tvořit případné rezervy na investice. V opačném případě budou konkurencí pohlceni.

LITERATURA A POUŽITÉ ZDROJE

- [1] FIBÍROVÁ, J. *Reporting - moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2001, 2003. 120 s. ISBN 80-247-0482-X.
- [2] HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. 1.vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [3] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2008. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [4] KONEČNÝ, M. *Controlling*. 4. přeprac. vyd. Brno : CERM, 2007. 138 s. ISBN 978-80-214-3346-5.
- [5] KOVANICOVÁ, D. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1.vyd. Praha: Nakladatelství RNDr.Hana Hexnerová - BOVA POLYGON, 2004.304 s. ISBN 80-7273-095-9.
- [6] KRÁL, B., WAGNER, J., ŠOLJAKOVÁ, L., MATYÁŠ, O., STRÁNSKÝ, J., MENŠÍK, M. *Manažerské účetnictví pro strategické řízení a měření výkonnosti v podmínkách českých podniků (výzkumná zpráva)* Praha: 20.09.2007 -21.09.2007. In: Koncepce a řízení výkonnosti Praha: Oeconomica.2007. s. 103 - 120. ISBN 978-80-245-1222-8.
- [7] MACHAČ, O. *Reporting jako součást informačního systému*. IT SYSTEM 12/2003 [online]. 2003 [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW: <systemonline.cz/clanky/reporting.htm>. ISSN 1802-615X.
- [8] MLČOCHOVÁ, P. *Případová studie zavádění Just in Time*. [s.l.], 2006. 40 s. , 10. Ekonomicko-správní fakulta. Masarykova univerzita Brno. Katedra podnikového hospodářství. Vedoucí bakalářské práce Ing. Ondřej Částek. [cit. 2009-05-23]. Dostupný z WWW: <http://is.muni.cz/th/127438/esf_b/>.
- [9] PEŠTUKA, J. *Účetnictví ve veřejném sektoru : stav k 1.5.2008*. 1. vyd. Praha : EUROUNION Praha, 2008. 300 s. ISBN 978-80-7317-070-7.
- [10] SHAW, J.C., ARNOLD, J.A., COOPER, M. *Financial Reporting the Way Forward*. London: Institute of Chartered Accountants in England and Wales.1990. ISBN 1-85355-131-7.

- [11] STŘELEČ, J. *Swot analýza*, 2008, [cit. 2009-04-15]. Dostupný z WWW:
<http://www.vlastnicesta.cz/akademie/marketing/marketing-metody/swot-analyza/>
- [12] ŽŮRKOVÁ, H. *Plánování a kontrola : klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha : GRADA Publishing, 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1844-6.
- [13] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů
- [14] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů

SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek č. 1 – Organizační struktura	18
Obrázek č. 2 – Du Pontova pyramida	23
Obrázek č. 3 – Systémového řízení – průběh procesů	28
Obrázek č. 4 – Swot analýza	31
Obrázek č. 5 – Likvidační list případu	38
Obrázek č. 6 – Výpis obrátů účtů za zakázky	42
Obrázek č. 7 – Zapojení lokální sítě	46
Obrázek č. 8 – OZO software	47
Tabulka č. 1 – Sledované podniky	30
Tabulka č. 2 – Členění nákladů	37
Tabulka č. 3 – Výkaz nákladů a výnosů	41
Tabulka č. 4 – Příloha NÁKLADY	43
Tabulka č. 5 – Hospodaření za sledované období	44

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu

Příloha č. 4 – Rozvaha ve zkráceném rozsahu

Příloha č. 5 – Přehled o peněžních tocích

Příloha č. 6 – Formulář pro zveřejňování údajů z účetní závěrky v Obchodním věstníku

Příloha č. 7 – Celková výtěžnost zakázky

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v celých tisících Kč)

ke dni

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	0	0
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	0	0
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05		
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	0	0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09		
B. 2.	Služby	10		
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	0	0
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	0	0
C. 1.	Mzdové náklady	13		
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15		
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	0	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	0	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26		
H.	Ostatní provozní náklady	27		
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	0	0

Příloha č. 1 – Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - pokračování

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43		
XI.	Ostatní finanční výnosy	44		
O.	Ostatní finanční náklady	45		
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	0	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	0	0
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	0	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	0	0

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu

Zpracováno v souladu s vyhláškou
č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)

ke dni

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2		
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	3	0	0
II.	Výkony	4		
B.	Výkonová spotřeba	5		
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 05)	6	0	0
C.	Osobní náklady	7		
D.	Daně a poplatky	8		
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	10		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	12		
IV.	Ostatní provozní výnosy	13		
H.	Ostatní provozní náklady	14		
V.	Převod provozních výnosů	15		
I.	Převod provozních nákladů	16		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 06 - 07 - 08 - 09 + 10 - 11 - 12 + 13 - 14 + (-15) - (-16)]	17	0	0
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	20		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21		

Příloha č. 2 – Výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu - pokračování

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
K.	Náklady z finančního majetku	22		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25		
X.	Výnosové úroky	26		
N.	Nákladové úroky	27		
XI.	Ostatní finanční výnosy	28		
O.	Ostatní finanční náklady	29		
XII.	Převod finančních výnosů	30		
P.	Převod finančních nákladů	31		
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 18 - 19 + 20 + 21 - 22 + 23 - 24 - 25 + 26 - 27 + 28 - 29 + (-30) - (-31))	32	0	0
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 17 + 32 - 33)	34	0	0
XIII.	Mimořádné výnosy	35		
R.	Mimořádné náklady	36		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 35 - 36 - 37)	38	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	39		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 34 + 38 - 39)	40	0	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 17 + 32 + 35 - 36)	41	0	0

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu

Zpracováno v souladu s vyhláškou

č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA

(v celých tisících Kč)

ke dni

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63)	001	0	0	0	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	0	0	0	0
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005			0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006			0	
	3. Software	007			0	
	4. Ocenitelná práva	008			0	
	5. Goodwill	009			0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	0	0	0	0
B. II. 1.	Pozemky	014			0	
	2. Stavby	015			0	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016			0	
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017			0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018			0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019			0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020			0	
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021			0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024			0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025			0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026			0	
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027			0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028			0	
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029			0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030			0	

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu - pokračování

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	0	0	0	0
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	0	0	0	0
C. I. 1.	Materiál	033			0	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034			0	
3.	Výrobky	035			0	
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036			0	
5.	Zboží	037			0	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040			0	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043			0	
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044			0	
6.	Dohadné účty aktivní	045			0	
7.	Jiné pohledávky	046			0	
8.	Odložená daňová pohledávka	047			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	0	0	0	0
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049			0	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050			0	
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051			0	
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052			0	
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053			0	
6.	Stát - daňové pohledávky	054			0	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055			0	
8.	Dohadné účty aktivní	056			0	
9.	Jiné pohledávky	057			0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 62)	058	0	0	0	0
C. IV. 1.	Peníze	059			0	
2.	Účty v bankách	060			0	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061			0	
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062			0	
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	0	0	0	0
D. I. 1.	Náklady příštích období	064			0	
2.	Komplexní náklady příštích období	065			0	
3.	Příjmy příštích období	066			0	

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu - pokračování

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období 5	Minulé účetní období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 86 + 119)	067	0	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 79 + 82 + 85)	068	0	0
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	0	0
A. I. 1.	Základní kapitál	070		
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 78)	073	0	0
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 80 + 81)	079	0	0
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	080		
2.	Statutární a ostatní fondy	081		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 83 + 84)	082	0	0
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	084		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085		
B.	Cizí zdroje (ř. 87 + 92 + 103 + 115)	086	0	0
B. I.	Rezervy (ř. 88 až 91)	087	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	088		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	089		
3.	Rezerva na daň z příjmů	090		
4.	Ostatní rezervy	091		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 93 až 102)	092	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	093		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	094		
3.	Závazky - podstatný vliv	095		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	096		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	097		
6.	Vydané dluhopisy	098		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	099		
8.	Dohadné účty pasivní	100		
9.	Jiné závazky	101		
10.	Odložený daňový závazek	102		

Příloha č. 3 – Rozvaha v plném rozsahu - pokračování

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulém účetní období
a	b	c	5	6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	0	0
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104		
2.	Závazky - ovládající a řídící osoba	105		
3.	Závazky - podstatný vliv	106		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107		
5.	Závazky k zaměstnancům	108		
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109		
7.	Stát - daňové závazky a dotace	110		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	111		
9.	Vydané dluhopisy	112		
10.	Dohadné účty pasivní	113		
11.	Jiné závazky	114		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 116 až 118)	115	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 120 + 121)	119	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120		
2.	Výnosy příštích období	121		

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha č. 4 – Rozvaha ve zkráceném rozsahu

Zpracováno v souladu s vyhláškou

č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

ROZVAHA ve zjednodušeném rozsahu (v celých tisících Kč)

ke dni

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 07 + 12)	001	0	0	0	0
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002			0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 až 06)	003	0	0	0	0
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004			0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005			0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	006			0	
C.	Oběžná aktiva (ř. 08 až 11)	007	0	0	0	0
C. I.	Zásoby	008			0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	009			0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	010			0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	011			0	
D. I.	Časové rozlišení	012			0	

Příloha č. 4 – Rozvaha ve zkráceném rozsahu - pokračování

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 14 + 20 + 25)	013	0	0
A.	Vlastní kapitál (ř. 15 až 19)	014	0	0
A. I.	Základní kapitál	015		
A. II.	Kapitálové fondy	016		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	017		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	018		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	019		
B.	Cizí zdroje (ř. 21 až 24)	020	0	0
B. I.	Rezervy	021		
B. II.	Dlouhodobé závazky	022		
B. III.	Krátkodobé závazky	023		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	024		
C. I.	Časové rozlišení	025		

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha č. 5 – Přehled o peněžních tocích

Zpracováno v souladu s vyhláškou

č. 500/2002 Sb., v znění pozdějších předpisů

PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH (v celých tisících Kč)

ke dni

IČ

Obchodní firma nebo jiný
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo
podnikání účetní jednotky

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	0
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)		
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	0
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	
A. *	Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položka	0
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	
A. 2 3	Změna stavu zásob	
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekviv	
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	0
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	
A. 4	Přijaté úroky	
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulé období	
A. 6	Příjmy a výdaje spojené s mimořádným hospodářským výsledkem včetně daně z příjmů	
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	0
Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	
B. 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0
Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	0
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	
C. 2 4	Úhrada ztráty společnosti	
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0
F.	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	0
R.	Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období	0

Sestaveno dne:

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Příloha č. 6 – Formulář pro zveřejňování údajů z účetní závěrky v Obchodním věstníku

Formulář pro zveřejňování údajů z účetní závěrky v Obchodním věstníku

Obchodní firma: _____ IČ: _____

Sídlo: _____ zveřejňuje hlavní údaje z účetní závěrky za rok: _____

ověřené auditorem (obch.jméno)+číslo oprávnění _____

dne _____ auditorský výrok: 1.bez výhrad, 2.s výhradou, 3.záporný výrok, 4.odmítnutí výroku (nehodící se škrtněte)

ROZVAHA (v tis. Kč):

		běžný rok	minulý rok
	Aktiva celkem	0	
A	Pohledávky za upsaný základní kapitál		
B	Dlouhodobý majetek	0	
B.I.	dlouhodobý nehmotný majetek		
B.II.	dlouhodobý hmotný majetek		
B.III.	dlouhodobý finanční majetek		
B.III.1.	z toho: podíly v ovládaných a řízených osobách		
C	Oběžná aktiva	0	
C.I.	zásoby		
C.II.	dlouhodobé pohledávky		
C.III.	krátkodobé pohledávky		
C.IV.	krátkodobý finanční majetek		
D	Časové rozlišení		

		běžný rok	minulý rok
	Pasiva celkem	0	
A	Vlastní kapitál		
A.I	základní kapitál		
A.II.	kapitálové fondy		
A.III.	rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		
± A.IV.	výsledek hospodaření min.let		
± A.V.	výsledek hospodaření běžného účetního období		
B	Cizí zdroje	0	
B.I.	rezervy		
B.II.	dlouhodobé závazky		
B.III.	krátkodobé závazky		
B.IV.	bankovní úvěry a výpomoci		
B.IV.1.	z toho: bank.úvěry dlouhodobé		
C	Časové rozlišení		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)

I-II	Tržby za prodej zboží a výkony		
I-II.1.	z toho: tržby za prodej zboží a v. výrobků a služeb		
II.2.	Změna stavu vnitr.zás.vl.výroby		
II.3.	Aktivace		
A+B	Náklady vynaložené na prodané zboží a výkon.spotř.		
+	Přidaná hodnota	0	
C	Osobní náklady		
E	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku		
G	Změna stavu rezerv, opr.položek		
III+IV+V	Jiné provozní výnosy		
D+F+H+I	Jiné provozní náklady		
*	Provozní výsledek hospodaření	0	

M	Změna stavu rezerv,opr.položek ve finanční oblasti		
VII+VIII+VIII+IX+X+XI+XII	Jiné finanční výnosy		
J+K+L+N+O+P	Jiné finanční náklady		
*	Finanční výsledek hospodaření	0	
Q	Daň z příjmu za běžnou činnost		
**	Výsledek hosp. za běž. činnost	0	
XIII	Mimofádné výnosy		
R	Mimofádné náklady		
S	Daň z příjmu z mimoř. činnosti		
*	Mimofádný výsledek hospodaření	0	
T	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům		
***	Výsledek hosp. za účet. období	0	

Dceřiné podniky (název a sídlo):	Osoby s více než 20% podílem na ZK (+výše vkladu v %):
**Peněž.tok z provozní činnosti:	Pohledávky 180 dnů po lhůtě splatnosti:
**Peněž.tok z investiční činnosti:	Závazky 180 dnů po lhůtě splatnosti:
**Peněž. tok z fin.činnosti:	DHM (úč.zúst.hodnota) zatížený zástav.právem nebo věc.břemeny:

<http://www.obchodnivestnik.cz> (zde najdete program na účetní závěrky)

Economia a.s., Obchodní věstník,
Dobrovského 25, 170 55 Praha 7 (tel. 233 071 623 - 24

Pro možnost opravy případných nesrovnalostí prosíme uvést jméno
kontaktní osoby + telefon

Příloha č. 7 – Celková výtežnost zakázky

Celková výtežnost zakázky

Zakázka číslo: 0001/2010
Objednatel: Bytové družstvo XYZ, družstvo
 Příční 1
 111 50 Praha 1
Prováděné práce: výměna balkonů a oken
Středisko: STAVBY
Období: leden 10

Druh	Částka nákladů	Částka výnosů	poznámka
stavební materiál			
betonové prefabrikáty			
kovo-výrobky			
ostatní stavební materiál a výrobky			
ochranné pomůcky a oděvy, nářadí			
spotřeba PHM			
subdodávky			
stavební práce			
projektová dokumentace			
přefakturace			
divize kovovýroby			
divize prefabrikáty			
THP - správa, odbyt			
hovorné pevné/mobilní linky			
poštovné, komunikace			
odvoz a uložení odpadu			
autodoprava			
tuzemská			
jiné členské státy			
mzdové náklady			
zákonné pojištění SP a ZP			
pojištění škodné			
odpisy majetku			
ostatní daně a poplatky			
ostatní provozní a finanční náklady			
Tržby za výrobky a služby			
betonové prefabrikáty			
kovo-výrobky			
ostatní stavební materiál a výrobky			
Ostatní tržby			
subdodávky			
přefakturace			
Celkem			
Zisk +/- ztráta -			

Textová část:

Vyhotovil:

V dne

